التوظيف عن بُعد

لماذا تلجأ الشركات النّاشئة إلى التوظيف عن بُعد والاعتماد على المُستقلّين



فاطمة حيشية

التوظيف عن بُعد

لماذا تلجأ الشركات النّاشئة إلى التوظيف عن بُعد والاعتماد على المُستقلّين

تأليف
فاطمة حيشية



فاطمة أحمد حيشية

خريجة جامعة البعث في سورية قسم المعلوماتية. لديها تجربة عمل ممتازة في مجال تعليم التقنيات والبرمجة والإدارة، في بيئات وثقافات مختلفة.

قادرة على ضمان علاقات عمل قوية مع طيف واسع من الأفراد. عملت لمدة أربع سنوات في السعودية كمدرسة حاسب آلي ومشرفة على مركز مصادر التعلم في مدارس الأنجال الأهلية بنات.

وسنتين كمديرة لمدرسة موسى لتعليم قيادة السيارات في حمص، ثم سنتين كمديرة إدارية لعيادات مشفى البر في حمص.

وأثناء تلك الفترة كلها قمت بتصميم العديد من برامج المحاسبة والأرشيف ولديها شغف بالتصميم الإعلاني الثابت.

إهداء

إلى كل يدّ طاهرة تزيل أشواك الطريق وتجبر كسر المحتاج

إلى كل من يرسم المستقبل بخطوط من أمل وثقة

إلى كل من يُعمر بالحب قبل الحجارة بيتاً

إلى كل من يزرع بسمة على ثغر طفل أرهقته حرب الكبار

أهديكم جهدي المتواضع في هذا الكتاب

وأقول أشكركم

أشكر الإنسانية فيكم

وهل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا

فاطمة

شكر

إلى كل يدّ طاهرة تزيل أشواك الطريق وتجبر كسر المحتاج، أتقدم كذلك بخالص الشكر و التقدير لشركة "حسوب" وفريقها المتميز على الفرصة الثمينة التي منحوني إياها لترى سطور هذا الكتاب النور .

وأخص بالشكر والعرفان الأخ العزيز "يوغرطة بن علي " لصبره و أناته وإرشاده ودعمه لي .

وشكراً لك عزيزي القارئ على اقتنائك هذا الكتاب

فاطمة

الفهرس

1

أساسيات العمل عن بُعد

"إن نظـام العمـل عـن بُعـد يحقـق بيئـة عمـل مشـتركة وفوائـد اجتماعية واقتصادية، وبيئية يستفيد منها الجميع"

د.صالح الرشيد
أستاذ إدارة الأعمال
بجامعة الدمام بالسعودية

ا. مقدمة.

في السنوات الأخيرة انتشر على الصعيد العالمي نظام العمل عن بُعد، حيث تلجأ العديد من الشركات والمؤسسات -وكذلك الأفراد- إلى الاستعانة بأفراد يعملون عن بُعد من المنزل أو أي مكان في العالم عبر الإنترنت.



تلجأ الشركات إلى العاملين عن بُعد في مختلف التخصصات، منها على سبيل المثال لا الحصر العاملين في مجال البرمجة، وتحرير النصوص، والتسويق الشبكي، والتسويق الإلكتروني، والمقاولات والهندسة، والتصميم والإعلانات، والترجمة، والديكور الداخلي، وإدخال البيانات، وبعض أعمال السكرتارية، وحجز تذاكر الطيران، وكتابة المقالات، وبعض أعمال العلاقات العامة عبر الإنترنت، وتصميم المواقع الإلكترونية وإدارة المواقع الإلكترونية، والدراسات والتحاليل السوقية وغيرها من التخصصات.

ولابُد أن السؤال الذي يبادرنا هو: لماذا كل هذه الأهمية لنظام العمل عن بُعد، وكيف يمكنني الاستفادة من هذا النظام في مؤسستي؟ تعالوا لنتعرف معاً على الجواب.

٢. ماهية التوظيف عن بعد؟

أ. ما هو العمل عن بُعد؟

يعرِّف فرانسس كينسمان Francis Kinsman العمل عن بعد أو الاتصال عن بعد، بالعمل الذي يستلزم أن يؤدى في مكان ما، بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعية العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً، بدلاً من الانتقال إليه شخصياً.

وبالتالي يمكننا تعريف العامل عن بُعد بأنه "موظف دائم في المؤسسة، يستخدم تقنية المعلومات والاتصالات، بحيث يؤدي عمله بمعزل عن المكان، ويكون العمل عن بعد كدوام كامل أو جزئي أو في أيام محددة".

أما العامل المستقل Freelancing أو عامل القطعة فيمكن تعريفه بأنه: الشخص الذي ينفذ المهام، وعادة لأرباب عمل متعددين على مدار السنة -ونقصد بالقطعة هي الصفقة الحرة- هو في الأساس يبيع الخدمة لمن يدفع أكثر إلا أنه عادة ما يعمل لأكثر من صاحب عمل.

ب. أقسام العمل الحر.

- **عمل مُستقل كامل:** أي اعتماد الفرد على العمل الحرّ كعمل أساسي مُطلق.
- **عمل مُستقل جزئي:** أي اعتماد الفرد على العمل الحرّ كعمل ثانوي "من يعمل بشكل إضافي إلى جانب وظيفته الصباحية".

ويفترض أن يتحلى المستقل ببعض المهارات الأساسية، منها:

- مهارة اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة الاتصال والتخاطب مع الآخرين.
- الخبرة العملية.
- القدرة على العمل منفرداً.

ج. ما هو الفرق بين العمل عن بُعد وبين العمل التقليدي؟

لنعالج الفرق بين العمل التقليدي وبيئته والعمل عن بُعد وبيئته من زاوية المؤسسة بشكل عام وعلاقتها بالموظفين، ومدى حاجة الموظفين للتطوير، وانعكاس ذلك على الإنتاجية:

العمل التقليدي	العمل عن بُعد
يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمداً على أسس ونظم ثابتة.	يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت معتمداً على المتغيرات التقنية والتطورات العلمية.
يتطلب الكثير من المواد مثل: مراكز للمؤسسات ومعدات مكتبية ... إلخ.	لا يتطلب الكثير من المواد
يرتبط بكيان المؤسسة والأفراد.	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.
يهتم ويغرق في التفاصيل والروتين.	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.
انطوائية العمل والانغلاق على المؤسسة والموظفين.	متشعب ومنفتح على مؤسسات الآخرين.
وقت عمل ثابت ومحدد.	تحكم الموظف في وقت العمل.
الموظفين غير مضطرين للتعلم والتجديد.	الموظفين مضطرين للتعلم والتجديد لمواكبة التطورات.
ينجز الموظف مهمة واحدة قبل الانتقال لغيرها.	ينجز الموظف مهام متعددة في نفس الوقت.
الخدمات متاحة للعملاء ضمن ساعات الدوام الرسمي فقط	الخدمات متاحة للعملاء حتى خارج الدوام الرسمي.
لا يمكنه الاحتفاظ بالموظفين المدربين الذين يحتاجون إلى ترتيبات مرنة لمراعاة من يقومون بإعالتهم أو لديهم ظروف خاصة.	الاحتفاظ بالموظفين المدربين الذين يحتاجون إلى ترتيبات مرنة لمراعاة من يقومون بإعالتهم أو لديهم ظروف خاصة.
نسبة طلب الإجازات أعلى، وخصوصاً المرضية.	العاملون عن بعد أقل من غيرهم في الغالب بالنسبة لطلب الإجازات المرضية.
إنتاجية ذات مستوى واحد.	تحسين الإنتاجية، حيث يكون فريق العمل: - أكثر نشاطاً، لأنهم يقضون وقتاً أقل في الانتقال. - غالباً ما يقضون وقتاً أقل بعيداً عن العمل، لأنهم يحتاجون للتخطيط لوقتهم الشخصي بشكل أفضل.

٣. فوائد العمل عن بُعد للأفراد وللشركات والمجتمع.

إن اهتمام الكثير من المؤسسات بنظام العمل عن بُعد وإمكانياته، ليس من باب اللحاق بالآخرين فحسب، ولكن لما له من فوائد ومميزات إيجابية هامة وجديدة للأفراد ولأصحاب العمل وللمجتمع عموماً.

إذاً، لننظر معاً على بعض الانعكاسات الإيجابية لنظام العمل عن بُعد، وتأثيرها على أطراف المعادلة كلها (الموظف، والمؤسسة، والمجتمع)، ونذكر بعض منها على سبيل المثال لا الحصر.

أ. فوائد العمل عن بُعد للأفراد:

- المستقلون يتمتعون بحرية كبيرة في اختيار الأعمال التي يقومون بتنفيذها، واختيار الأشخاص الذين يعملون معهم بدون التقيد بأشخاص معينين.
- إن العمل عن بُعد يتيح للمستقلين بناء معرض للأعمال خاص بهم، من الأعمال التي قاموا بأدائها من قبل.
- إن العمل عن بُعد سيؤدي إلى تخفيضات في المصروفات الشخصية، فقد تستغني ربة البيت عن مربية للأبناء أو سائق وسيارة لها للتنقل من وإلى العمل.
- منح فرصة جيدة للمرأة للتوفيق بين العمل ورعاية الأطفال، وهذا سيعود على النشء بحسن التربية والأشراف المباشر والمستديم من الأم أو الأب.
- تجنب العوامل غير المحفزة للعمل، مثل العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس التي قد يَحدث فيها تصادم.

- تسهيل عملية تنظيم الوقت، وخلق بيئة عمل أفضل للمستقلين في تحقيق التوازن بين العمل والواجبات الالتزامات الأسرية والمنزلية والمجتمعية.
- تقليل عملية التنقل، مما يساعد على تخفيض التكاليف والضغط العصبي جراء مواجهة الازدحام المروري.
- يوفر فرص عمل للقاطنين في الأماكن البعيدة والنائية دون الانتقال المادي.
- يرفع إنتاجية المستقلين، ويقدم أسلوباً مناسباً للتركيز على نتيجة العمل أكثر من أسلوب الأداء.

ب. فوائد العمل عن بُعد للشركات.

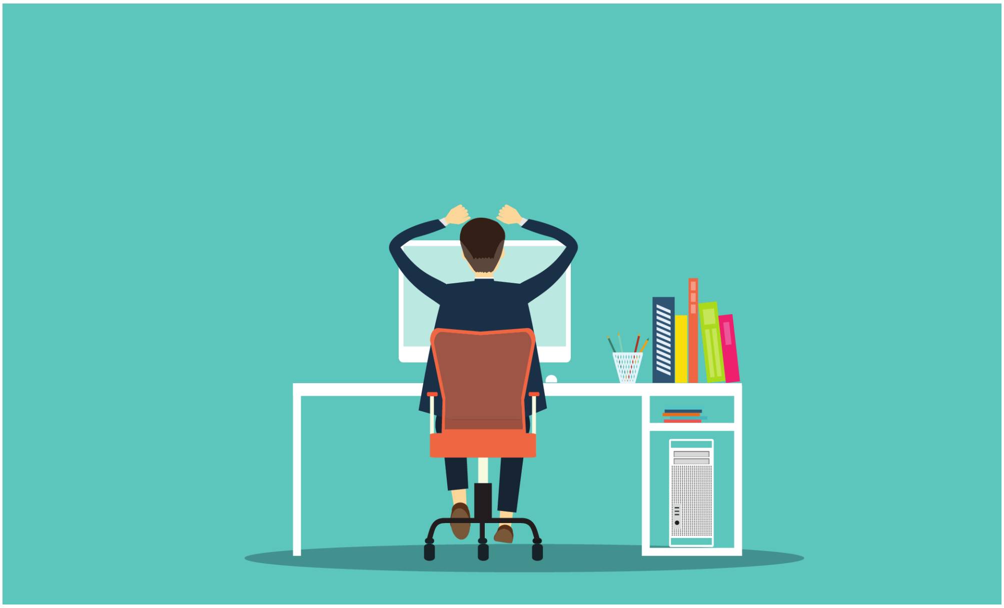
- انخفاض الجهود والمصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم وغيابهم.
- انخفاض الوقت الضائع في المكاتب التقليدية بين الاجتماعات والزيارات غير المثمرة، وقراءة ما لا جدوى منه أو بالثرثرة مع الزملاء والمشاركة في الأفراح والأحزان.
- ارتفاع مستوى الجودة لأن أغلب الأعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية، يمكن مراجعتها وتحسينها ورفضها والتعديل فيها بأسهل وأقل التكاليف.
- تقليل ازدحام المكاتب الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى إضافة مباني جديدة أو إلى مباني أكبر مساحة.
- يمكن الاستعانة بخبرات عديدة ومن مناطق مختلفة قريبة وبعيدة بأقل التكاليف، حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور والتواجد الجسدي.
- القدرة على التّطور وتنمية المهارات، ويرجع ذلك لكمّ المنافسة بين المستقلين لإثبات قدراتهم على إنجاز العمل بالوقت والجودة المحددة.

- إتاحة الخدمات للعملاء في غير ساعات العمل الرسمية.
- تسهيل الوصول إلى قوة عمل جديدة ذات مهارات عالية وتخصصات دقيقة وخبرات واسعة.
- خفض التكاليف التشغيلية؛ من حيث السفر، وتكاليف التدريب، والاتصال، ومستلزمات الدعم والمساندة الإدارية، ومكان المكتب.
- زيادة الإنتاجية؛ حيث تشير التجارب إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية.
- الاستفادة من العمالة الأقل أجرا أو الأكثر استعداداً للعمل في مراكز ومواقع مختلفة.
- تقليل نسبة الغياب؛ فالعاملون عن بعد أقل من غيرهم في الغالب بالنسبة لطلب الإجازات.
- جذب أو الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات النادرة أو هؤلاء الذي يعانون من عجز جسدي أو أي إعاقة. كذلك الاحتفاظ بالموظفين المدربين الذين يحتاجون إلى ترتيبات مرنة لمراعاة من يقومون بإعالتهم.
- توفير الفرق الافتراضية في الشركات والتي تشكل مجموعة من الاستشاريين من كل أنحاء العالم للعمل لنفس المهمة، مما يسهم في أداء المهام بشكل أفضل، حيث يتم تجنيد الخبرات اللازمة في نفس اللحظة عند الحاجة إليها.
- إن نظام العمل عن بُعد يوفر تقييم للفرد دون التزام، فبإمكانك توظيف أكثر من مستقل لفترة قصيرة بصفة مؤقتة، وإن رغبت بعد ذلك فيمكنك تعيين الشخص المناسب بينهم بصفة دائمة، وشركات أخرى تستخدم بشكل متكرر الموظفين المؤقتين كأصل من أصول الشركة.

ج. فوائد العمل عن بُعد للمجتمع.

- انتعاش اقتصاد البلد وزيادة فرص الاستثمار، حيث أن أبرز الآثار الاقتصادية للعمل عن بُعد تظهر بوضوح في التوظيف والإنتاجية وتكافؤ فرص العمل، وعلى سبيل المثال: تمكنت بعض الاقتصاديات مثل الصين والهند وماليزيا وتايلاند والسنغال وجنوب أفريقيا من تحقيق تقدم سريع في الصناعة المعلوماتية، والتي ساهمت في زيادة التصدير وتوفير المزيد من فرص العمل.
- تخفيف الازدحام المروري الحاصل بسبب الذهاب للعمل، (حيث أجبرت ولاية كاليفورنيا الشركات على تخفيض عدد رحلات المركبات التي يقوم بها عمالها إلى مواقع العمل، ومن ضمن الطرق المتبعة لتحقيق ذلك التخفيض مشاركة آخر في السيارة بدلاً من الذهاب للعمل بسيارة منفرداً)، وكذلك التخفيف من حوادث السيارات.
- إن وجود مجتمع يعمل جميع أفراده سيزيد في إنتاجه ودخله القومي، مما يضيف إلى الناتج العام، ويزيد في دخل الأفراد.
- خلق مجالات للعمل في مناطق معروفة بانعزالها الزراعي أو القروي.
- الترشيد في استخدام الطاقة بمختلف أنواعها.
- المساهمة في حماية البيئة بتقليل الغازات المنبعثة من وسائل النقل، (ويُعد التشريع الخاص بالبيئة الذي صدر في الولايات المتحدة في الثمانينيات أحد العوامل التي شجعت العمل عن بٌعد).
- تحقيق التوازن في الوظائف بين المناطق الجغرافية المختلفة، وإتاحة المزيد من اللامركزية لأداء الأنشطة والمهام.
- القضاء على نسبة البطالة التي تؤدي إلى انحراف العاطلين عن العمل فكرياً وسلوكياً.
- تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ فرص العمل بين مواطني المجتمع، بصرف النظر عن الجنس أو الجنسية أو الفئة العمرية.

٤. المشاكل المُترتّبة عن العمل عن بعد وكيفية تجنّبها.



إن ظاهرة العمل عن بُعد تبدو مشرقة ومشجعة إلا أنه لا يخلو العمل عن بُعد من بعض العيوب، والتي تحد من الاستفادة منه، وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- من أهم المشاكل التي يعني منها المستقلون هي: عدم ثبات العمل وبالتالي عدم ثبات الدخل، فأحياناً لا يستطيع الشخص العثور على المشروع المناسب لفترة طويلة، وأيضا فقدان مزايا التوظيف الدائم من التأمينات والمعاشات والإجازات المدفوعة، وأحياناً يضطر المستقلون للعمل ساعات زائدة لتنفيذ العمل المطلوب دون الحصول على مقابل لهذه الزيادة في الساعات، فلا يوجد مقياس محدد، ويمكن للمستقل التخفيف من حدة هذه المشكلة من خلال التواصل مع عدد كبير من منصات توفير المشاريع والأعمال، ووضع سياسة مالية مناسبة لادخار ولو مبلغ بسيط في محفظة تقاعد شخصية.

- يمكن للعاملين عن بُعد أن يصبحوا في عزلة اجتماعية، خاصة في الوظائف الروتينية أو المتواضعة، فهم يفتقرون إلى حافز الاتصال الشخصي، والتغذية الراجعة المنتظمة، وللمساهمة في الحد من المشكلة يتوجب على المؤسسة دعوة الموظفين العاملين عن بُعد إلى المكتب مرة واحدة في الشهر أو بشكل ربع سنوي، لمناقشة القضايا المهمة، But face-to face-interactions go a long way toward building connections and boosting engagement. حيث أن المقابلات وجهاً لوجه تقطع شوطاً كبيراً نحو بناء الروابط وزيادة المشاركة، وأيضاً حاول أن تتواصل مع معارفك وأصدقائك بين الحين والآخر، حاول كذلك تجنب المواقف التي ستضايقك والناتجة أساساً عن الثقافة المغلوطة بالوطن العربي عن العمل الحر والمستقلين.
- يمكن أن يفقد فريق العمل عن بُعد ما يحفزه على العمل إلا إذا كانت هناك نظم أو سياسات جيدة لتسهيل عملية الاتصال بالعمل.
- تداخل وقت العمل والراحة، لذلك فإن الفصل بين بيئة عملك وبيئة راحتك من الأمور التي يجب أن تهتم حتى تساعد نفسك على العمل والتركيز على إنجاز كل المهام.
- احتياج هذا النوع من العمل واعتماده على وسيلة تقنية غير متوفرة في كل مكان، لذا فان هناك محدودية في إمكانية الاستخدام.
- احتياج هذا العمل على تعليم فوق المتوسط، لذا فإن هذا العمل ليس مفتوحا لجميع فئات المجتمع وهناك شروط تعليمية خاصة لمن يمكن أن يمارس هذا العمل.
- ضرورة وجود وسيط تقني، وهو المكان الذي يتقابل فيه طرفا العمل، وقد لا يكون الوسيط متماثلا ومتلائما مع الطرف الآخر.

- عدم إمكانية العمل عن بُعد في كل الأعمال الممكنة، وقد يساعد في بعض الأعمال، إلا أنه خاص بالأعمال النظرية والتي يمكن تنفيذها وانتقال موادها إلكترونياً، وغير مناسب للأعمال العضلية والجسدية.

- هذا النوع من العمل يعتبر خروجاً عن التقاليد السابقة في أنظمة العمل والأجور لحداثة الفكرة وحداثة استخدام وسيط العمل، فيفتقد إلى الكثير من التشريعات التنظيمية والقانونية لتحديد الأجور والعلاقات والارتباطات بين الموظف وصاحب العمل.

٥. لماذا تعمد الشركات لتوظيف موظّفين عن بُعد؟

إضافة لما أوردناه في الفقرة السابقة حول فوائد تطبيق نظام العمل عن بُعد للشركات، فإن هناك دوافع إضافية تجعل تطبيق هذا النظام للشركات التقنية حاجة أساسية، ومن هذه الدوافع:

- طبيعة العمل للشركات التقنية، فإنتاج هذه الشركات إلكتروني رقمي، ويمكن تبادله مع العملاء عن طريق الوسائط التقنية اللازمة (بريد إلكتروني - مواقع - ... إلخ) لذا لا حاجة حقيقية لوجود العاملين بنفسهم في مقر العمل.

- يشكل العمل عن بُعد حلاً لمشكلة نقص المهارات في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فيمكن من خلاله شغل وظائف كانت تعاني من النقص في الكوادر المناسبة لها، فوفقاً للدراسات فقد بلغ عدد الوظائف الخالية بسبب نقص المهارات في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي ٣٤٦ ألف وظيفة، ويبلغ هذا العدد حوالي ٦٠ ألف وظيفة في ألمانيا، وما بين ٢٠ إلى ٣٠ ألف وظيفة في كندا، ووصل إلى ٢٠ ألف وظيفة في المملكة المتحدة.

- لنظام العمل عن بُعد تأثيره على إنتاجية العمل، وليس أدل على ذلك من تحويل شركة "ثري كوم" للحاسبات ١٢٠ عاملا إلى العمل عن بعد، حيث وجدت أنهم يقضون ٢٥ ساعة أسبوعياً مع العملاء، بدلا من ١٢-١٥ ساعة أو أقل قبل تطبيق هذا النظام.
- تقوم الشركات التقنية على أساس الإدارة الإلكترونية الكاملة للموارد البشرية، وتُعتبر هذه الميزة من أساسيات نجاح العمل بهذا النظام.

٦. لماذا تُوظّف الشركات المُستقلّين؟

قبل الخوض في الإجابة عن السؤال السابق، دعونا نوضح مفهوم تلفه الضبابية، وهو مفهوم الشركة الناشئة،حيث يرى الكثير وحتى بعض رواد الأعمال أن الشركة الناشئة هي: "شركات صغيرة حديثة التكوين تعتمد على التكنولوجيا لابتكار أشياء جديدة ممتعة".

و يأتي تعريف الكاتب Steve Blank بأنه الأفضل والأكثر دلالة حيث يعرف الشركة الناشئة: بأنها مؤسسة شكلت بغرض البحث عن نموذج ربحي قابل للتكرار والتوسع.

وبالتالي ما يميز الشركة الناشئة ليس حداثتها وإنما ابتكارها لخدمة أو منتج جديد، وتسعى للتوسع بشكل كبير وعائد ربحي في وقت قصير.

ويرتبط نجاح الشركات الناشئة بالكثير من العوامل منها ما هو عوامل داخلية ومنها ما هو عوامل خارجية ومن أهم هذه العوامل البيئة حيث تعتبر من العوامل الخارجية والبيئة التي تنشأ فيها هذا النوع من الشركات تمثل حدود ما يمكنك تقديمه من منتجات وكيفية تسويقها وعلى سبيل المثال لا يمكنك بيع وتقديم خدمات ومنتجات عن طريق الإنترنت واستخدام طرق دفع مثل PayPal في مجتمع لا يملك معرفة بالتقنية ولا يستخدمها في مجال البيع والشراء عن طريق الإنترنت.

ومن العوامل المحورية أيضاً في نجاح هذا النوع من الشركات هو اعتماد نظام العمل عن بُعد، لأنه يعمل على تخفيض كلفة التشغيل بالتوافق مع جودة عالية للمنتج من خلال:

- تولي موظفين مستقلين لأعمال مؤقتة كتصميم البرامج والمواقع والدعايات والخطة التسويقية وغيرها من الأعمال يوفر على الشركة رواتب كبيرة لموظفين دائمين.
- وجود دماء متجددة بشكل مستمر يولد أفكار جديدة وغير مسبوقة، ويُبعد العمل عن النمطية والتكرار.
- تعاقدك المؤقت مع مستقلين مختلفين كل مرة يعمل كدعاية مجانية لشركتك.
- إن الشركات الناشئة تحتاج للمرونة في العمل، والتوظيف المؤقت هو أحد أفضل الطرق التي توفر المرونة في التوظيف.
- المستقلون يوفرون للشركات مهارات من كافة المجالات، فهم يعملون بكافة المجالات وهذا ينقل إلى شركتك الكثير من الخبرات. حيث يعتقد الكثيرون أن الوظائف المؤقتة فقط لعديمي الخبرة أو أنها مواقع وظيفية لا تستدعي مهارات، وهذا يجافي المنطق كثيراً حيث أن الوظائف المؤقتة في عمومها ترتبط بالمشروعات الحيوية أو الأعمال الدقيقة، حتى أنها ترتبط كذلك بأطر زمنية محددة. مجال المحاماة وحده شهد نمواً كبيراً في التوظيف المؤقت.

٧. متى لا يكون التوظيف عن بعد قراراً صائباً؟

لقد أثار قرار Marissa Mayer المديرة التنفيذية لـ Yahoo في ٢٠١٣\٢\٢٥ عندما قامت بإلغاء سياسة العمل عن بُعد وأعادت ٢٠٠ موظف إلى مكاتب الشركة، ثار الكثير من الجدل حول فعالية وجدوى سياسة العمل عن بُعد، بين مؤيد ومعارض، حيث بررت Marissa قرارها بأن العمل عن بُعد قلل من الإنتاج الإبداعي الذي كان يحدث نتيجة الحوارات وجهاً لوجه وفي كثير من الأحيان نتيجة الصدفة عندما يكون الموظفون معاً.

فكرة السياسة الجديدة لـ Yahoo هي تحسين التواصل والتعاون، حيث أوضح قسم الموارد البشرية في الشركة للموظفين "بعض من أفضل القرارات والأفكار تأتي من الردهة والكافيتريا والمناقشات، لقاء أشخاص جدد، واجتماعات مرتجلة لفريق، وغالباً ما يتم التضحية بالسرعة والجودة عندما نعمل من المنزل ".

والسبب الرئيسي الذي دفع Mayer لتبني هذه السياسة هو تراجع الإيرادات السنوية لـ Yahoo إلى أكثر من ٢٠٪ في العامين الماضيين أي ما يعادل ٥ مليارات دولار، وفي عام ٢٠١٢ تراجعت الأرباح التشغيلية للشركة ٣٠٪.

لا يمكننا وصف قرار Mayer بالارتجالي، لأنها من قدامى المحاربين من Google وتم تعيينها كمنقذ من قبل المستثمرين في Yahoo، وقد دفعت أسهم الشركة بنسبة ٤٥٪ لتصل إلى ٢٢،٧٠ $ للسهم منذ أن تولت منصبها في تموز الماضي.

ونجد أن الكثيرين كتبوا عن قوة لقاءات الصدفة أنها وقود الابتكار، والاجتماعات وجهاً لوجه فرصة للمحادثات غير المتوقعة التي يمكن أن تولد الأفكار الجديدة، وتؤكد Lynn Wu أستاذة إدارة المعلومات في كلية Wharton، والتي تدرس تأثير كل من التفاعلات الشخصية والشبكات الاجتماعية على الإنترنت على إنتاجية الموظفين، في واحدة من دراساتها على أن وجود الأشخاص في نفس الحيز المادي له قيمة كبيرة في حالة وجود مشاريع جديدة يتم إطلاقها أو مجموعة من المشاكل وتحاول شركة ما حلها. ولكن إذا كانت المهام واضحة ومحددة، في تلك المرحلة يمكنك العمل من المنزل.

توصلت Wu لهذه النتائج من خلال تجربة قامت بها، حيث ارتدى مجموعة من العمال في إحدى شركات التكنولوجيا أجهزة إلكترونية صغيرة تتبع مساراتهم ومدى تقابلهم وجهاً لوجه وتقوم هذه الأداة بتتبع مدى التفاعلات لمدة شهر. وجدت Wu أن هذه الاجتماعات كانت مرتبطة مع زيادة الإنتاجية الكلية عام، واكتشفت أيضاً أنه عندما تفاعل الموظفين مع الأشخاص الرئيسيين في فرقهم ساعد ذلك على تسريع العمل نفسه.

والنتيجة: عندما تكون بحاجة لنقل معلومات معقدة، أو في مرحلة إطلاق مشاريع جديدة أو حل مشكلة كبيرة أو في مرحلة تطوير واحدة من الأدوات الرئيسية في عملك، فإن قرار العمل عن بُعد قراراً غير صائب أبداً.

وفي إطار أخر، مما لا شك فيه، أن بعض الشركات فتحت المنافذ على مصراعيها للعمل عن بُعد دون الفهم الكامل للتأثير على الإدارة والأداء، حتى وقعوا بما لم يكن بالحسبان.

وكمثال حي على ذلك، Ken Wisneski صاحب Vendorseek للخدمات التجارية عندما قام بمراجعة سياسة العمل عن بُعد في شركته، والتي تبناها لمدة سبع سنوات، سبع سنوات من الانزلاق إلى الهاوية وتراكم الأعمال، وجد ،وفي النهاية ألغى سياسة العمل عن بُعد في الشركة، ومنح موظفيه خمسة أيام فقط في السنة للعمل عن بُعد، بعد موافقة رئيسهم أيضاً.

إذاً، فعندما تستخدم فرقاً لأداء العمل، يجب أن تبني هيكل للفريق بعيد عن العوائق البيروقراطية ومنح السلطات اللازمة للأعضاء للعمل معاً بشكل خلاق وفعال، صمم المهام تصميماً جيداً، وأوضح معايير السلوك، وفر الاستقلالية لفعل ما يجب القيام به لإنجاز العمل، فإن ذلك يولد ردود فعل مباشرة وجديرة بالثقة عن النتائج.

ولتكن المجموعة مؤلفة بشكل جيد، وتتكون من مجموعات صغيرة قدر الإمكان، والأهم من ذلك أن تكون متنوعة من حيث الشخصيات أو المهارات، لا أن يكون يكون أفراد المجموعة عبارة عن نسخ متشابهة.

وضع معايير ومواصفات واضحة لسلوك الفريق، من مثل "يجب أن تفعل" و"يجب ألا تفعل" هذه السلوكيات تسمح للأعضاء لمواصلة مهامهم دون الحاجة للاستمرار بمناقشة: ما هي أنواع السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.

ويُحدثنا Justin Hall عن واحد من أهم الدروس التي تعلمها من فشل شركته GameLayers، وهي شركة لتصميم الألعاب على الإنترنت (٢٠٠٧-٢٠٠٩)، فيقول: تعلمت أن المهندسين هم الجزء الأكثر أهمية في الشركات الناشئة التقنية، والتعاقد مع الكثير من المهندسين (محلياً وعالمياً) هو وسيلة جيدة للتأكد من أنك يمكن أن تتطور بسرعة وتزيد قيمة مؤسستك.

فقد كان هدفنا كبيراً بتوفير ألعاب على الإنترنت تنافس الحوت الأزرق الموجود (ألعاب فيس بوك) ولكن الفريق لم يحقق هدفنا بسبب قلة عدده ولم نكن قادرين على الوفاء بالمتطلبات المادية للتشغيل.

فمقابل الأهداف الكبيرة يجب أن تؤمن الموارد اللازمة، فغالباً ما تبدأ هذه الفرق من بحماس كبير ولكن بعد ذلك تصاب بخيبة أمل لأنها تواجه الإحباط بعد الإحباط في محاولة للحصول على الدعم الذي تحتاجه لسد متطلبات العمل.

إذاً، ينبغي التحقق من الإمكانات الكاملة لفرق العمل والهياكل التنظيمية وأنظمة الدعم والتي تشمل:(دعم فني - مادي - توفير المعلومات - نظام تدريب).

ونجد أن العديد من الشركات تركز على الكثير من التكنولوجيا كعامل وحيد في نجاح تطبيق نظام العمل عن بُعد، وهذا هو أقرب تصور إلى محاولة لإصلاح أداء فريق رياضي من خلال شراء معدات وأحذية أفضل، إن هذه المعدات وحدها قد تؤدي إلى تحسينات طفيفة، ولكن النجاح الحقيقي يتطلب العودة إلى الأساسيات.

وهذا ما يؤكده Greg Linden عندما يسرد قصة فشل Findory (2004-2007) التي تسمح للمستخدم بتخصيص صفحته بحيث يجمع كل الموارد التي يرغب بها في مكان واحد من البريد والأخبار والفيديو على بُعد نقرة واحدة، أن من أهم الدروس التي استفادها من قصة فشل الشركة، لتنجح يجب أن يكون لديك فريق، يوازن أفراده بين نقاط الضعف في بعضهم مع نقاط القوة في بعضهم الآخر، إن إنشاء وإطلاق فرق افتراضية حقيقة ليس شيئاً يمكن تحقيقه عرضاً.

٢

آليات التوظيف والمتابعة والتطوير

“Senior leadership and managers need to participate in some capacity whether they have a need for it or not"

"القيادة العليا والمدراء بحاجة للمشاركة في بعض القدرات إذا كان لديهم حاجة لذلك أم لا"

Allison O’Kelly
CEO - Mom Corps

من خلال قناعة الإدارة العليا للشركة بأن المورد البشرى من أهم أصول الشركة، أصبحت مهمة إدارة الموارد البشرية هي استقطاب العناصر البشرية المتميزة، والعمل المستمر على تنمية هذه العناصر عن طريق التدريب المستمر، لخلق كوادر فنية وإدارية طبقاً للمستويات العالمية من خلال مناخ عمل ومزايا منافسة بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة.



ويمكن أن يكون العاملين عن بُعد إما أفراد مستقلين أو فريق عمل متكامل، وقبل الخوض في بناء فرق العمل وأدواتها وغير ذلك، دعونا نتفق على بعض الأساسيات والمفاهيم.

١. مفهوم فرق العمل الموزعة.

مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

و يُعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق الأهداف التي بني على أساسها الفريق، كما أن هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

وهناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف، وتشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمؤسسة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- ٧٦% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
- ٦٢% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- ٩٠% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- ٨٠% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- ٨١% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

٢. أدوات بناء فرق العمل عن بُعد.

قبل مناقشة أنواع الأدوات اللازمة لنجاح عمل الفرق الافتراضية، لا بد من أن ندرك أنه يتوجب على جميع أعضاء الفريق أن يفهموا كيفية استخدام هذه الأدوات ومدى الحاجة إليها. كما أنه وقياساً على ذلك، لا يمكن اعتبار شخص ما محترفاً لمجرد أن لديه تجهيزاً كاملاً من الأدوات، فالتدريب على استخدام كل أداة في مربع الأدوات وممارسة العمل عليها.

ويمكن تصنيف الأدوات اللازمة لإدارة التواصل والتعاون والتدريب للفرق الافتراضية مجموعة إلى:

- **منتدى لنقاش المشروع:**

تشغيل NetMeeting يتيح للمستخدمين تبادل المعلومات ووضع علامات على الصور من خلال لوحة بيضاء بحيث يرى جميع المستخدمين كافة التعليقات، ويستوجب وجود الخبرة لإدارة مثل هذه العمليات بكفاءة، ومشاركة الملفات، وتبادل الخبرات.

- **مركز تخزين لملفات المشروع:**

بحيث يتمكن جميع أعضاء الفريق من الوصول إلى ملفات المشروع بشكل متزامن أو غير متزامن.

- **تبادل البيانات في الوقت الحقيقي:**

مشاركة الملفات في الوقت الحقيقي هو ضرورة للنجاح الفرق الافتراضية،مع تبادل الملفات في الوقت الحقيقي، فيمكن للمستخدمين عرض وثيقة مشتركة على الشاشة، التعامل مع الملف، والتوصل للنتائج بشكل فوري من قبل جميع أعضاء الفريق، مما يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

- **الرسائل الفورية:**

وهي من الأدوات المفيدة والفعالة للفريق، وهناك العديد من برامج المراسلة الفورية مثل Facebook messenger أو غيره الكثير، والذي يسمح لأعضاء الفريق الآخرين لمعرفة من هو على الخط، بحيث يمكن أن يبدأ اتصالاً متزامن معه باستخدام النص أو الصوت، ويمكن لبقية أعضاء الفريق الانضمام إلى مناقشة الوثائق، والمميز في هذه البرامج أن يمكن تبادل الاتصال بشكل متزامن أو غير متزامن.

- **البريد الإلكتروني:**

على أرض الواقع يلعب البريد الإلكتروني دوراً هاماً في التواصل ما بين الفرق العاملة عن بُعد، خصوصاً حين الاعتماد عليه بشكل ثابت كأن تُرسل رسالة كل أول أسبوع تتضمن التوجيهات والمواعيد وغيرها، له فعالية كبيرة في الالتزام بمواعيد التسليم والاجتماعات.

- **وثائق التدريب وإدارة المشاريع:**

حفظ ما نوقش في وقت سابق، واحد من الأدوات اللازمة لنجاح مهمة الفريق الافتراضي، ويجب أن تضاف هذه الأدوات مع التدريب لتمكين الفريق من استخدام التكنولوجيا على نحو فعال، بحيث يتمكن أي عضو من أفراد الفريق العودة للأرشيف للإحاطة ببعض التفاصيل الإضافية.

وسنورد فيما يلي بعض الأفكار والأدوات التي تساعد على بناء الفريق وإدارة التواصل بين أعضائه.

أ. سلاك - Slack.

> We’re on a mission to make your working life simpler، more pleasant and more productive - نحن في مهمة لجعل حياتك العملية أبسط وأكثر متعة وأكثر إنتاجية.
>
> - Slack.com

إذا كنت على Slack إذاً أنت في العمل، بات التطبيق المخصص للتواصل ضمن دائرة العمل "Slack" من أسرع التطبيقات التي تختص بقطاع الأعمال نمواً حيث يحتوي على العديد من الخصائص العملية والمميزة.

هناك العديد ميزات هامة، منها الخواص الجديدة لتنسيق العمل بين طاقم المعاونين وطريقة أفضل لإرسال التنبيهات، بالإضافة إلى سلاسة التنقل بين المجموعات التي يقوم بإضافتها المستخدم إلى حسابه الخاص عم طريق دمجها في مكان واحد، عوضاً عن وجودها في مجموعة من المتصفحات التي يصعب التنقل بينها.

باختصار يوفر لك تجربة سلسة من خلال بيئة متكاملة وقوية للتواصل، والحفاظ على معلومات الفريق في مكان واحد.

ب. يامر - Yammer.

yammer
The Enterprise Social Network

> العالم يتحرك بسرعة. تحرك بشكل أسرع مع يامر. - The World Moves Fast. Move Faster With Yammer
>
> - Yammer.com

لست مضطراً لإضافة زملاء العمل كأصدقاء في مواقع التواصل الاجتماعي الخاص مثل فيس بوك، ولكن الحل الأمثل يكمُن في تشكيل مجموعة اجتماعي على موقع " يامر".

ولكن لماذا Yammer؟

لأن Yammer هي خدمة التدوين القصير أو المختصر، وهي تركز على قطاع الأعمال businesses، حيث يُتاح للأفراد الاشتراك من خلال البريد الإلكتروني للشركات التي يعملون بها، وبالتالي كل المشاركات ستكون ضمن نطاق الشركة، ويمكننا لمس الفرق من خلال إستراتيجية عمل الخدمة من باب المقارنة بينها وبين خدمة Twitter.

السؤال الرئيسي في Twitter هو "**ما لذي تفعله؟**"، في حين أن السؤال الرئيسي في Yammer هو "**ما الذي تعمل عليه؟**" (What Are You Working On?)، ومن جهة أخرى فإن المشاركات في Twitter بـ tweets أو تغريدات، إلا أنها في Yammer تسمى yams وتعني بالعربية الشكوى المتكررة بصوت عالٍ!!

إن خدمة يامر متاحة بشكل مجاني، ويمكن للشركات أن تطلب خدمات إضافية (إدارية وأمنية) مقابل رسوم معينة (حوالي ثلاثة دولارات أمريكية عن كل شخص في الشهر الواحد).

وحالياً، يستخدم الخدمة عدد كبير من الشركات المعروفة، مثل Adobe، AMD، BBC التلفزيونية. هل سنرى شركاتنا العربية تستخدم وتستفيد من هذه الخدمة قريباً؟ لذلك تشجع وكن أول المستخدمين.

ج. تريلو - Trello.

> Trello is the free، flexible، and visual way to organize anything with anyone - تريلو وسيلة مجانية، مرنة، توفر الرؤية لتنظيم أي شيء مع أي شخص.
>
> - Trello.com

كل منا يملك طريقة فريدة لتنظيم أفكاره ومهامه وخططه، بعضنا يحاول إدارة فريق عمل كامل من خلال مجموعة سريّة على «فيس بوك»، بعضنا لا يزال يرتاح للورقة والقلم، وبعضنا يتوقّف تماماً عن المحاولة ويترك كل شيء للصدفة.

ولكننا لا ندع شيء للصدفة، فلدينا "Trello " لإدارة المشروعات، الذي يُمكنك من ترتيب مهامك وأفكارك، وإدارة عدة فرق ومشروعات، وتنظيم سير العمل اليومي وكذلك الخطط المستقبلية ومتابعتها، كل ذلك بشكل مجاني تماماً.

و من الجدير بالذكر:

- أن Trello هو أداة لإدارة المشروعات، هذا لا يعني أنه مخصص فقط لفرق العمل، بل إنه قد يساعدك كثيراً في ترتيب مهامك الخاصة، وأولوياتك، وخططك للمستقبل.
- Trello يُعطيك مساحتك الشخصية، يمكنك قضاء بعض الوقت في استكشاف خصائص الموقع وترتيبها بالشكل الأمثل لك، فليس هناك طريقة مُحددة لاستخدام الموقع بشكل صحيح.
- تخلّص من المهام التي أُنجزت بنقلها إلى قائمة أخرى مخصصة لذلك حتى لا تزدحم لوحتك بالمهام القديمة.

د. سكويجل - Sqwiggle.

> Your team is always just one click away - فريقك، على بُعد ضغطة زر واحدة
>
> - Sqwiggle.com

هو أداة دردشة الفيديو التي تساعدك في البقاء على اتصال مع فريقك عندما تعمل عن بعد، يأخذ لقطة لك ولزملائك كل بضع ثوان، وعن طريق النقر على شخص آخر يمكنك الانضمام إلى محادثة سريعة معه. يساعدك Sqwiggle على الشعور بأنك تعمل مع الفريق وجهاً لوجه وهو أشبه بأنكم تعملون معاً، من خلال رؤية وجوه الجميع وكأنكم تعملون في نفس المكتب.

هـ. هيب شات - HipChat.

> Bring your team BACK to life - امنح فريقك الحياة
>
> - HipChat.com

من خلال هذه الخدمة يتم التواصل بين أفراد فريق العمل أو المشروع من خلال غرف محادثة يتم إنشاؤها من المدير، توفر هذه الغرف إمكانيات كثيرة مثل إمكانية مشاركة الملفات بجميع أنواعها بالإضافة إلى الصور، وأيضا يمكن إضافة غرف محادثة خاصة بين مجموعة من أفراد فريق العمل، ويتم إنشاء غرف المحادثة من خلال حساب المدير في موقع الخدمة، وللدخول لهذه الغرف توفر الخدمة تطبيقاً يتم تركيبه على سطح المكتب، والتطبيق يعمل على جميع أنظمة التشغيل وذلك بسبب استخدامه تقنية Adobe Air.

الخدمة رائعة وتساهم في حل مشكلة التواصل بين أفراد فريق العمل والتخلي عن الطرق القديمة في التواصل، أنصح بتجربتها وسوف تتعرفون على مميزات أكثر عن الخدمة من خلال التجربة، ولكن يعاب على الخدمة عدم توفير حساب مجاني (الحساب المجاني يعمل لـ ٣٠ يوم فقط).

و. أسانا - Asana.

Move Work Forward - تقدم بعملك للأمام.

- Asana.com

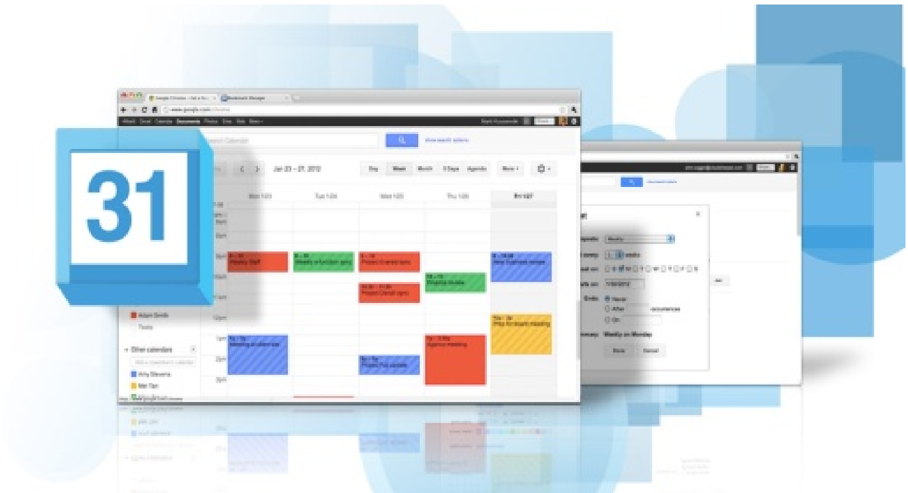
أُطلِقت Asana رسمياً في نوفمبر تشرين الثاني عام ٢٠١١، واعتباراً من مارس آذار عام ٢٠١٤، تم استخدام هذا المُنتج من قبل عشرات الآلاف من الفرق، في كافة القطاعات وفي كل القارات باستثناء القارة القطبية الجنوبية، ومن الشركات التي تستخدم Asana شركات مثل Airbnb، Lets Rent، Stripe، Pinterest، Foursquare، Disqus، Dropbox وغيرهم الكثير.

أسانا هو حل على شبكة الإنترنت لتعاون فعال بين الفرق، ويتم التركيز فيه على التخطيط وإدارة المشاريع والمهام من دون استخدام البريد الإلكتروني. فكل فريق يحصل على مساحة للعمل، مساحات تحتوي على المشاريع، والمشاريع تتضمن المهام، وفي كل مهمة، يمكن للمستخدمين إضافة الملاحظات والتعليقات، والملحقات، والعلامات، ويمكن للمستخدمين متابعة المشاريع والمهام.

Asana مجاني للفرق التي تصل إلى ١٥ شخصاً في مشاريع غير محدودة ومهام، وفي ما عدا ذلك فهي متدرجة التسعير على أساس عدد الأعضاء ضمن الفريق أو المؤسسة.

ز. التقويم الشامل.

لا بُد من وجود تقويم شامل للفريق، يضم التقويمات الشخصية والعمل، لمساعدة أعضاء الفريق على تجنب تضارب المواعيد، بحيث يسمح التقويم الشامل للموظفين تسجيل الالتزامات الشخصية والأسرية في نظام التقويم للشركة، وهذا يسمح للموظفين لتخصيص الوقت لجميع مطالبهم في مكان مركزي واحد.



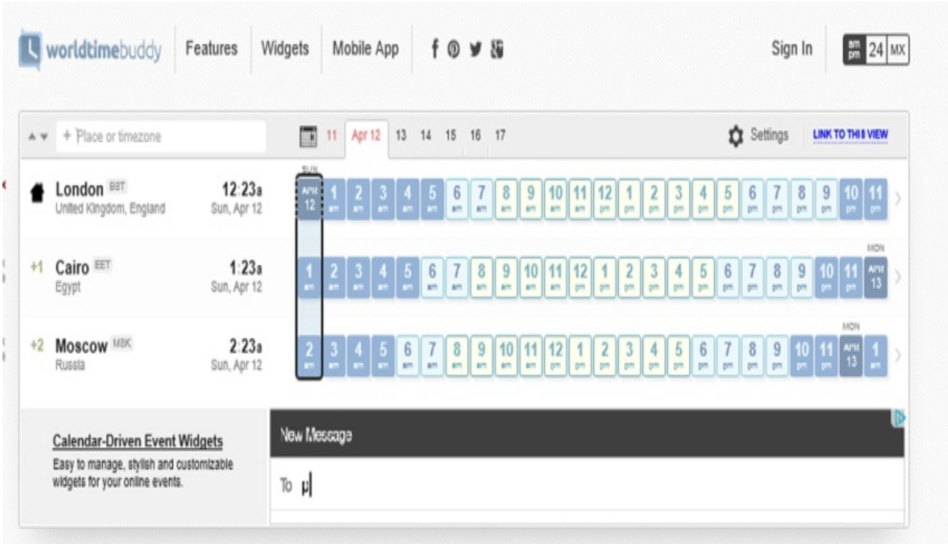
Google.com/Calendar

ويُلبي Google calendar هذه الحاجة بكفاءة عالية. وهو تقويم مشترك يسمح لنا بالحفاظ على الفريق ضمن المسار، فإنه من الممكن أن نرى عندما يقوم شخص ما من الفريق بالسفر لحضور مؤتمر، أخذ يوم عطلة، أو لديه موعد وهذا يعني أنه لن يكون متوفراً في هذه الفترة.

ح. اجتماع ثابت ودوري.

مهمة كانت الوقت مبكراً أو متأخراً لدى بعض أعضاء الفريق بسبب التوزيع الجغرافي، فيجب أن يكون هناك يوم واحد ثابت من الأسبوع بحيث يجتمع كل أعضاء الفريق عبر اجتماع مرئي أو سمعي وذلك لزيادة تفاعلهم مع بعضهم بدل من تبادل رسائل البريد الإلكتروني فقط.

ومن الأدوات التي تساعدك على معرفة الوقت الحالي في مختلف المناطق هو موقع World Time Buddy.

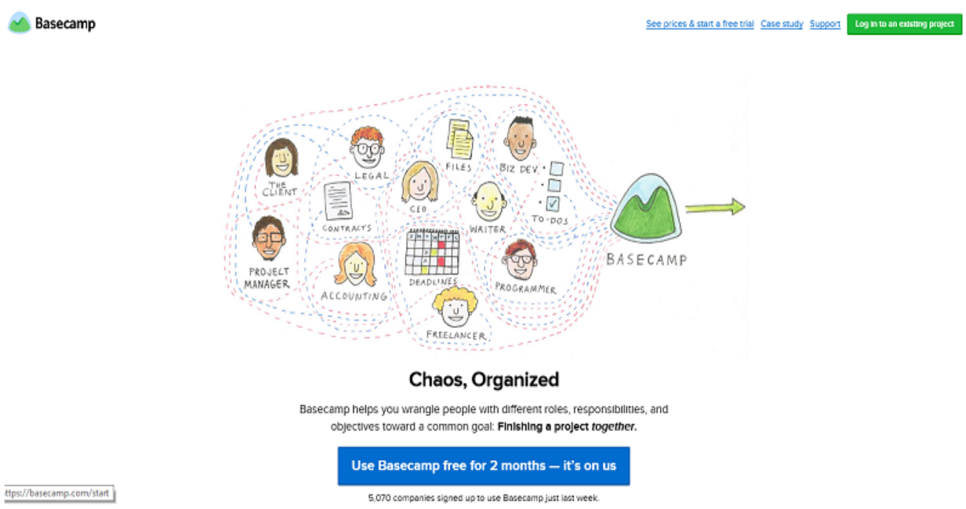


WorldTimeBuddy.com

ط. مشاركة التعلم.

تمعن بهذه الفكرة ملياً، كتاب بناء الفريق، تجمع من خلاله أنت والفريق مجموعة الدروس، والمناقشات، ونتائج المؤتمرات الافتراضية لأعضاء الفريق، والقضايا المهنية التي تعرض الفريق لها وطرق معالجتها، وخلاصة الكتب التجارية التي قرأتموها، لتكون مرجع لأعضاء الفريق بحيث تكون سويتهم المعرفية متقاربة.

ومن جهة أخرى فإن أفضل طريقة لمعرفة المزيد عن العمل عن بعد هو أن نسأل الناس الآخرين الذين يتمتعون بتجربة مميزة في العمل عن بعد، مثل استشارة فريق الخبراء في Basecamp والذي كان 37Signals فيما سبق.



Basecamp.com

٣. ضم مستقلين جُدد إلى فريق عملك عن بُعد.



يقول Nicholas Bloom أستاذ الاقتصاد في جامعة ستانفورد: "تُضيف المؤسسات بشكل متزايد شبكة معقدة من الموظفين، المستقلين، والعملاء، والموردين، من الكوادر المحلية أومن أنحاء مختلفة من العالم، وبالجهة المقابلة فهو ليس سراً أن الشركات بدأت تقلص من عدد الموظفين المعينين في المؤسسة، لتفسح المجال للمزيد من المستقلين وخصوصاً للوظائف غير الأساسية، مثل IT، والموارد البشرية، والمحاسبة، والشراء، والشركات العقارية، حيث يتم الاستعانة بمصادر خارجية لتغذية هذه الوظائف". لذا؛ لنتطلق في رحلة اختيار وضم مستقلين جُدد إلى فريقك.

أ. ما هي العلامات التي تشير إلى أن شركتي بحاجة إلى توظيف مستقلين؟

إن من أول هذه العلامات وأقواها هي الحاجة لتطوير أساليب العمل من خلال ضخ دم جديد في الشركة، وخصوصاً في خضم الاجتياح الكبير للتكنولوجيا لجميع قطاعات العمل والأسواق، ودعونا نورد بعض الأمثلة والحالات التي تجعلك تقول وبقوى شركتي بحاجة لتوظيف مستقل:

- **الحالة الأولى:**
إذا كان لديك من الموظفين من يقوم إضافة لعمله بأعمال التصاميم الإعلانية والمنشورات الخاصة بالشركة بشكل أرضاك لفترة طويلة، ولكنك تجد أن منافسيك يقدمون هذه الأعمال بشكل مبتكر واحترافي، وتتصدر إعلاناتهم الصحف والوسائل الاجتماعية بشكل مثير للانتباه، ولم يعُد هناك مجال للمقارنة بين ما تعرضه شركتك والشركات المنافسة، فأعلم عندها أنك بحاجة لمصمم محترف.

- **الحالة الثانية:**
وفي ظل هذا الاجتياح الذي تحدثنا عنه أصبح الاعتماد على تقنيات الحوسبة أمراً لا مفر منه لتسهيل أعمالك وتسريع إنجازها، فالعميل لن ينتظرك لترسل له كشف حساب كل نهاية أسبوع أو شهر ويُعيد تدقيقه ومراجعته، ناهيك عن الأخطاء التي يمكن أن تحدث والزمن الذي راح هدراً، لذلك أصبح من الضروري لكل مؤسسة أن يكون لديها نظام مالي مؤتمت لضبط وتسهيل الأمور المالية على أقل تقدير، فإذا لم يكن لديك تطبيق مالي ومحاسبي على أجهزة شركتك أو كان لديك تطبيق أكل عليه الدهر وشرب، فأعلم أنك بحاجة لمطور تطبيقات.

- **الحالة الثالثة:**
يعتمد منافسوك على وسائل التواصل الاجتماعي على الشبكة اعتماداً كلياً أو جزئياً في التواصل مع العملاء وجذب عملاء آخرين جدد وبالتالي فتح أسواق جديدة، وأنت تجلس وتضع يدك على خدك منتظراً أحد عملائك القدامى الذين فقدت الكثير منهم ليدخل باب مؤسستك، وليس لديك موقع خاص بك يعرض منتجاتك ويُروج لها أو حتى صفحات متفرقة على مواقع التواصل العامة، فأعلم أنك بحاجة لمطور مواقع يتقن التصميم بكافة أشكاله، ليقوم بتصميم موقعك الخاص، وربطه بمواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.

- **الحالة الرابعة:**
إذا أعدت النظر في طبيعة عملك ووجد أن تطوير تطبيق على الهواتف الذكية فكرة يمكنها أن توفر خدماتك لعملائك وزبائنك، وتجعل منتجاتك في متناول يد العميل قبل أن يفكر في هل هو بحاجتها الآن أم لا؟! فلا تتردد في تصميم هذا التطبيق أبداً. واعلم أنك بحاجة لمطور تطبيقات Android أو IOS.

هذه بعض الحالات التي قد تُصادفك في مسيرة تطوير عملك، ولا تستوجب أن توظف شخصاً بدوام كامل أو جزئي بشكل دائم، ويكون الحل الأمثل لهذه الحالات وما يشابهها في توظيف "مستقل" يؤدي المهمة التي تُوكل له وينصرف.

ب. اعرف ما تُريد قبل تكليف مستقل بالمهمة.

قبل طرح المشروع للتنفيذ من قِبل أي مستقل، يجب إجراء عملية بحث مكثف وطرح الأسئلة ونقاش نقاط المشروع بشكل كافٍ، ووضع تصور مبدئي للمشروع وتحديد المطالب المبدئية فيه دون الدخول في تفاصيل كثيرة.

ما هي احتياجاتك؟
ما غرض المشروع والهدف منه؟ ما هو تصورك النهائي له؟ وما هي المهارات المطلوبة؟ وبعد ذلك قم بصياغة طلبك بوضوح قبل البحث عن مستقل.

وإن من الأمور المهمة أيضاً التي يجب مراعاتها هي:

هل المشروع يحتاج خدمة ما بعد البيع؟
يجب أن تحدد هل مشروعك سيحتاج المتابعة بعد تنفيذه أم أن تنفيذه مرة واحدة وانتهى الأمر، حتى لا تقع بمشاكل الصيانة والدعم الفني فيما يخص هذا النوع من المشاريع، ويمكنك الاستعانة ببعض المختصين فيما بعد.

ما هي الميزانية المناسبة للمشروع؟
يُفضل استخدام معلومات مسح لأجور مؤسسات أخرى لمهام تطابق أو تشابه لحد كبير ما تحتاجه لتسعير هذه المهمة، مع الأخذ بالحسبان تقييم قيمة العمل بالنسبة لك وليس قيمته في السوق، لأن مهمة لها تأثير أكبر في تحقيق أهداف مؤسستك وأعمالك تكون أكثر قيمة ولذلك ينبغي أن تدفع أكثر. ومعرفة قيمة العمل يساعد أيضاً على تحديد ما إذا كان الأجر يستحق التفاوض أم لا. ولا تنسى أن جميع الوظائف تحمل ثمناً، ويجب التأكد من منطقية الأجر، وعدالته ومنافسته لما هو موجود.

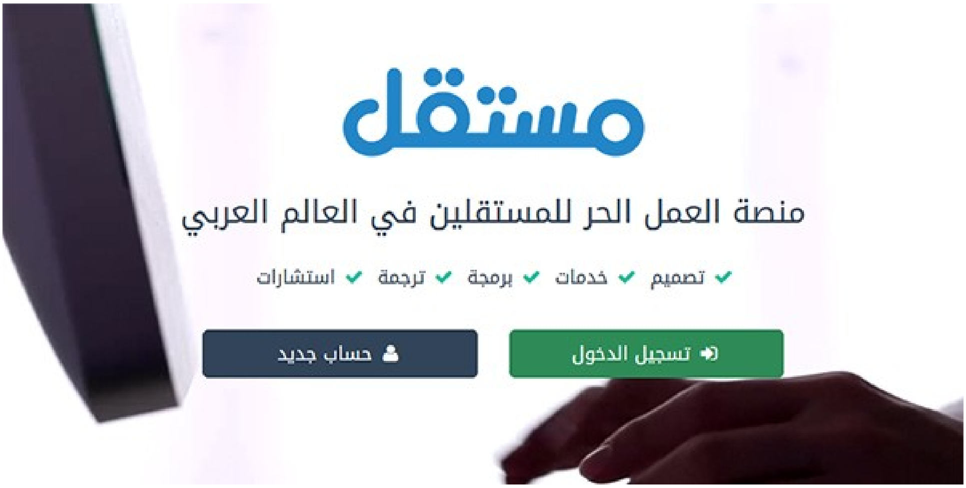
ج. ما هي أفضل المواقع ومنصات التوظيف؟



لقد انتشرت على شبكة الإنترنت العديد من منصات العمل الخاصة بالمُستقلين والتي تحمل بمُعظمها الصفة العالمية، ولكل موقع منها طرق عمل وتصنيفات وإمكانيات خاصة، إلّا أنها اتفقت جميعها بعمل دور الوسيط بين أصحاب المواهب والخبرات (المُستقلين)، وأصحاب الأعمال (طالبي العمل) الذين ليسوا بالضرورة أن يكونوا مُنعدمين من تلك الخبرات إنما قد يُحاولون تركيز استغلال أوقات عملهم باستئجارهم لمُستقلين جاهزين لأداء مهام مُعينة مُقابل عوائد مالية. وفيما يلي باقة بأهم المواقع المُتخصصة بالعمل الحرّ عربياً وعالمياً.

أشهر المواقع العربية للمُستقلين.

مُستقل - Mostaql.com



مستقل هو منصة الأعمال الحرة للمستقلين في الوطن العربي، ويهدف مستقل لإيجاد منصة عربية تتيح لأصحاب المشاريع والشركات التعاقد مع مستقلين محترفين للقيام بأعمالهم الكبيرة والصغيرة، وبنفس الوقت يتيح للمستقلين المحترفين مكاناً لإيجاد مشاريع يعملون عليها ويكسبون من خلالها.

ومن الجدير بالذكر أن الموقع أُطلق في أواخر العام ٢٠١٤ وحاز خلال وقت قصير على شهرة واسعة من خلال تجسيده لخدمة حقيقية عبر أسلوب عرض سلس وواضح.

www.Mostaql.com

أشهر المواقع العالمية للمُستقلين.

فري لانسر - Freelancer.

من أشهر مواقع العمل الحُر على مستوى العالم وأكثرها إقبالاً. يوفّر الموقع منصة سهلة التعامل تُمكّن أصحاب الأعمال والشركات من استئجار مُستقلين لتنفيذ مهام مُختلفة في التصميم والهندسة والعلوم والتسويق والخدمات القانونية وغيرها.

www.Freelancer.com

أو.ديسك - oDesk.

يلعب الموقع دور الوسيط بين أصحاب الأعمال والمُستقلين، بحيث يقوم صاحب العمل بعرض طلبه ويتقدم إليه طالبو العمل ممن يرون في أنفسهم الكفاءة، ويقوم صاحب العمل باختيار أحد المُتقدمين (أو أكثر من مُتقدم من المُستقلين).

الموقع ضخم جدًا ولا يُستهان به على الإطلاق ولديه طرق وخوارزميات مُختلفة لإبراز أفضل الخبرات، لذلك وبالمُختصر كُلما كان المُستقل مُتخصّصًا أكثر ومُبدعًا أكثر في مجاله كُلما زادت مبيعاته وأرباحه.

www.oDesk.com

إيلانس - Elance.

يُعدّ الموقع الأفضل في مجاله، وبإمكان المُستقل إنشاء حساب وإضافة بياناته وتحديد مجال العمل ضمن خيارات كثيرة مُتوفرة وأيضًا تحديد السعر وطريقة العمل.

أكثر ما يُميّز الموقع احتواؤه على عدد كبير جداً من المشاريع المطروحة، ووجود نسبة كبيرة من المشاريع ذات الميزانيات العالية، بالإضافة إلى موثوقيته العالية واحتوائه على خصائص وميزات مُمتازة.

www.Elance.com

ديزاين كراود - Design Crowd.

منصة مثالية لعمل المُصممين المُحترفين في مجالات التصميم المُتنوعة (شعارات، أغلفة، بطاقات أعمال، تصميم مواقع... إلخ)، ما يُميّز الموقع بأن مُعظم مُرتاديه من أصحاب الأعمال يحترمون العمل التصميمي ويقدرون ثمنه، لذلك ستجد بأن أسعار الأعمال به جيّدة مُقارنة بباقي المواقع المُشابهة.

www.DesignCrowd.com

بيبول بير أور - People Per Hour.

كما هو واضح من اسمه فإن الموقع يقدّم منصة تُمكّن المُستقلين من العمل بشكل حُر، بحيث بإمكان المُستقل إنشاء ملفه الشخصي بسهولة من خلال الموقع والبحث عن مشاريع تُناسب خبراته. يعتمد الموقع بشكل كبير على التقييم لذا فالعمل الجيّد المصحوب بتقييم إيجابي سيجلب بالتأكيد أعمال أخرى.

www.PeoplePerHour.com

٩٩ ديزاينز - 99designs.

المكان الأمثل لعمل المُصممين المُستقلين، حيث يُوفر الموقع منصة غاية في الجودة تُمكّن المُصممين من عرض أعمالهم والتقديم للمشاريع. يتميّز الموقع بإقبال عالي جدًا من طرف أصحاب المشاريع ويُعدّ الأفضل في اختصاصه.

www.99designs.com

د. كيف أتعامل مع كل منصة؟

إن لكل منصة آلية عمل خاصة، ولك أن تختار أي منها، ولكننا ننصحك -نصيحة الواثقين- بمنصة "مستقل" والتي تلبي كل احتياجاتك، وفيها فريق دعم متكامل لا يكل ولا يمل من أي استفسار أو مساعدة تحتاجها من لحظة رغبتك بفتح حساب على المنصة للحظة انتهاء المستقل الذي اخترته من المهمة، وتقييمك لأدائه، وللإطلاع يمكنك زيارة المنصة أو قراءة الفصل الأخير من هذا الكُتيب.

٤. إدارة المستقلين في فرق عمل موزعة عن بُعد.

هناك العشرات، إن لم يكن المئات، من المقالات والكتب، والمواقع الإلكترونية المليئة بأفكار وحلول وآليات حول كيفية إدارة العاملين عن بُعد كمستقلين منفردين أو فرق عمل موزعة عن بُعد، ولكن في معظمها لا ترقى لأكثر من نصائح أو تعميمات واسعة فضفاضة وسطحية.



ولن نذهب بعيداً حيث ذهب الآخرون، ولكن سنحاول تقديم بعض الآليات والحلول حول كيفية إدارة وتنظيم المستقلين، مستندين من الواقع العملي لتجارب بعض المؤسسات التي تبنت سياسة العمل عن بُعد.

وسنحاول عرض الآليات متسلسلة من إدارة العضو الجديد إلى إدارة الفريق بكامله، ومن هذه الآليات:

أ. الصورة الكبيرة تحتاج إلى إطار.

الخطوة الأولى في رحلة إدارة المشاريع هي وضع إطار يحدد المشروع. وهذا يعني وضع تعريف واضح للهدف النهائي ووضع معايير لتنفيذ المشروع، بحيث يمكن للمستقل أن يرى بوضوح الهدف النهائي المطلوب تحقيقه.

ب. قبل البداية الحقيقية للمشروع.

قبل البدء في العمل، وقبل عقد الاجتماع الأول أو إرسال الرسالة الأولى للمستقل الذي تعاقدت معه يجب تحضير قائمة بكل ما سيحتاجه لإتمام مهمته، بما في ذلك كلمات المرور والأذون إلى قواعد البيانات أو المواقع الإلكترونية، وتخصيص روابط وصول للمستقل إلى أي محرر مستندات Google أو أدوات قواعد البيانات، ومعلومات الاتصال لأعضاء الفريق الذي سيتعامل معه، إن كان المستقل ضمن فريق عمل.

بالإضافة لوضع خطة اتصال أي معرفة تفاصيل عدد المرات التي ستحتاج إليها للحصول على تقرير عن التقدم المحرز في المهمة. ويمكنك التواصل عبر البريد الإلكتروني أو برامج الدردشة ولكن لتجب الارتباك ولتوثيق التواصل يمكن التواصل مع المستقل من خلال مركز إدارة المشروع الخاص بك على مستقل.

ولا ننسى وضع خطة توجيه للمستقل، فهي تسمح له بالانخراط سريعاً ضمن الفريق وبعدها يألف كافة الجوانب الخاصة بمهمته وبالمهام الأخرى ذات الصلة به، وذلك لما لعملية التوجيه من دور مهم في اكتشاف التوقعات المتبادلة، بمعنى أخر تستعرض العملية ما هو المتوقع من المستقل وما ينبغي عليه توقعه من المؤسسة سواء بسواء.

ج. مراقبة أداء المستقل في عقد العمل بالساعة.

إذا كانت المهمة عبارة عن عقد عمل بالساعة، كمهمة خدمة العملاء، فأنت بحاجة لآلية تطمئنك أن المستقل متواجد في مكان عمله، يمكنك استخدام تطبيقات تساعدك على معرفة ساعات الدخول للمستقل ولقطات في أوقات عشوائية تضمن لك أن المستقل يستحق الأجر الذي تدفعه، ويمكن أن تكون هذه المراجعة للعمل بشكل يومي أو أسبوعي حسب الضرورة.

وإذا لم تملك البرامج التي تُمكنك من ذلك فيمكنك مراجعة فصل الأدوات والخدمات المُستخدمة في بناء فرق العمل عن بُعد، ففيه ستجد ضالتك.

أما إذا كانت المهمة لا يمكن تعقبها عبر لقطة؟ فليس هناك أي مشكلة. فهناك ما يسمى الوقت اليدوي، بحيث يتم تسجيل الوقت للمكالمات الهاتفية، وجدولة العملاء الذين تمت خدمتهم، ويجب أن تكون آلية الوقت اليدوي واضحة للطرفين لتجنب النزاعات مستقبلاً.

د. إدارة المشاريع الخاصة بك.

تشكل الإدارة الناجحة للمشروع عاملاً أساسياً من عوامل نجاحه، كإدارة المواعيد النهائية والتواصل مع المستقلين وغيرها.

ويمكنك استخدام أداة لإدارة المشاريع كتلك التي أوردناها في فصل الأدوات والخدمات المُستخدمة في بناء فرق العمل عن بُعد أو ببساطة استخدام جداول البيانات لتتبع ما يجب القيام به، ووضع خريطة طريق للمشروع للمساعدة في معالجة كل مرحلة من مراحل المشروع، واحدة تلو الأخرى.

هـ. تحقيق التوازن بين جداول الأعمال.

المستقلون الماهرون والذين لديهم خبرات مميزة قد لا تكون الوحيد الذي يعملون لصالحه، لذلك وجب عليك الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة، بحيث تستطيع تنسيق جداول أعمالهم بما يتوافق وحاجات العمل لديك.

و. إدارة جيدة للتواصل.

ليس سراً، أن التواصل الجيد هو حجر الزاوية في نجاح أي مهمة يقوم بها مستقل، ولكن إدارة التواصل عن بُعد أمر ليس بالسهل، ونستعرض فيما يلي إلى بعض المبادئ للتواصل الناجح (نصي أو مرئي):

- تكوين فهم مشترك لكيفية إعطاء وتلقي ردود الفعل.
- العمل على الحدّ من المسافة النفسية بين أعضاء الفريق، عن طريق تبادل الكتب والحديث عن الثقافات النائية، والاحتفال كمناسبة خاصة معاً كفريق.

- البساطة: عن طريق معلومات مركزة خالية من البلاغة الزائدة.
- تنوع الرسائل: يمكن إيصال التصور المطلوب بطريقة أكثر فعالية إذا تم استخدام آليات متعددة لذلك، فعندما تصل الرسالة إلى الفرد الواحد من ست جهات متفرقة فإن حظها من الاستماع إليها وتذكرها سيكون أوفر.
- التكرار: فجملة ترد هنا وعبارة تقال هناك، وصرف دقيقتين في بداية الاجتماع وخمس دقائق عند نهاية الاجتماع للحديث حول الموضوع، هذه الإشارات المختصرة يمكنها أن تخدم كمية ضخمة من الاتصال الناجح، وهذا ما تحتاجه لكسب القلوب والعقول.
- كن أنت القدوة، وحافظ على البقاء على اتصال دائم، وخصوصاً مع العاملين في المناطق النائية، لأن التذبذب في الاتصال يضع الفريق في خطر الشعور بالإهمال، وحاول أن تكون متاحة لدعم العاملين عن بُعد.
- وضح الاستثناءات إذا احتجت إليها.
- اتقن فن الإصغاء.
- دائماً قمّ بإعادة قراءة رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بك قبل إرسالها.
- حاول قراءة رسائلك قبل إرسالها بنغمات عاطفية مختلفة، لمعرفة ما إذا كان هناك أي طريقة يمكن للمتلقي أن يفهمها بشكل مختلف.
- تمرن على جعل كتابتك أكثر مغزى، فالكتابة هي واحدة من أعظم مهارات التواصل.

وهناك خمسة مستويات من الاتصالات في عالم العمل عن بُعد وهي:

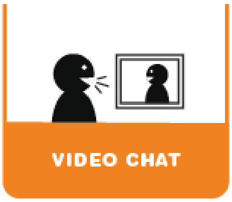
المستوى الخامس - المقابلة الشخصية

التخطيط لمقابلة شخصية يسمح للجميع بالتفكير بموضوع النقاش بشكل مبكر. ويسمح لك بجمع المعلومات الضرورية للقاء.



المستوى الرابع - محادثة الفيديو

المشاهدة البصرية تضيف مستوى جديد للمناقشة والتفاهم.



المستوى الثالث - المكالمة الهاتفية

يمكننا من خلالها تتبع الآراء و التعرف على ردود الأفعال من نبرة الصوت، ولكنها تحتاج إلى جدولة قبل بدء المناقشة.



المستوى الثاني - الرسائل النصية

وهي سريعة في الأخذ والرد، ولكنها غير مناسبة لمناقشة المسائل المعقدة.



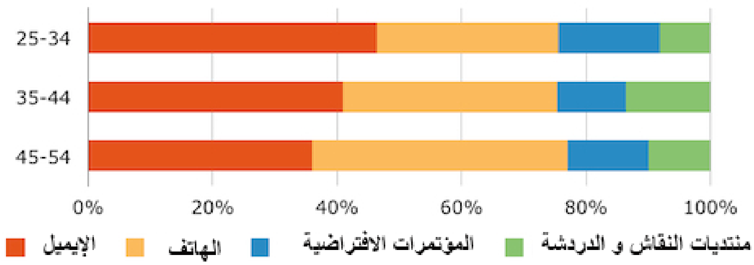
المستوى الأول - البريد العادي أو الإلكتروني

وقد يستغرق ساعات أو أيام لوصوله و الرد عليه.



وبالتالي معرفة أي أساليب التواصل المناسبة للسياقات محددة مهم في الحد من إهدار الطاقة والوقت.

ونعرض الآن لنتائج دراسة شملت ٢٥٠ شخص يعملون عن بُعد، حول أفضلية استخدام أدوات التواصل في الفرق النائية:



ز. الاعتماد على أدوات التعاون.

سبق وعرضنا بإسهاب أدوات التواصل بين الفرق الموزعة عن بُعد أو المستقلين، ليس للتنويه عن وجودها فقط وإنما لأهميتها ودورها في تعزيز التعاون والتنمية الثقة والانتماء بين أعضاء الفريق العامل عن بُعد.

ح. الاجتماعات الدورية.

بحيث يتم وضعها في جدول أعمال الفريق وتحديد موعدها مسبقاً، ومن المهم أيضاً تحديد الغرض من كل اجتماع، بحيث يكون الهدف من الاجتماع واضحاً للجميع، ويجب على جميع أعضاء الفريق مراعاة آداب المشاركة في الاجتماعات عن بُعد والتي من أهمها:

- أن تهيئ لنفسك مكان خال من الضوضاء لحضور الاجتماع، وتتأكد من أن خدمة الإنترنت يمكن الاعتماد عليها.
- التأكد من فعالية جميع الأجهزة التي ستستخدمها للتواصل كسماعات الرأس والميكروفون ووضع جهازك المحمول على الوضع الصامت.
- إعطاء الاجتماع عن بُعد اهتمامك الكامل به، فلا تنشغل ببريد الخاص أو أي شيء قد يُفوت عليك جزء مهم من الاجتماع من حيث لا تدري.
- أن تُعلن عن نفسك في كل مرة تتحدث فيها، حتى يتسنى للجميع المعرفة الواضحة حول من يتكلم.

ط. عينات من المنتج.

أنت كشركة ناشئة ستقوم بإعداد مجموعة من المنتجات أو المواد الترويجية (كالأقلام والكراسات، والأكواب، وغيرها) التي تحمل شعار الشركة أو صورة لأحد منتجاتها، تذكر دائماً أن تشمل أعضاء فريقك عن بُعد بهذه المنتجات أو عندما تقوم بتوزيع عينات من المنتج الخاص بالشركة، لما لذلك من أثر إيجابي على أداء المستقلين، لأنه يعزز الشعور بالملكية (يقوم المستقل بالعمل كأن الشركة له) وليس التبعية.

ي. المشاركة لأجواء العمل.

أنت كمدير في فريق العمل عن بُعد لديك كمبيوتر محمول وكاميرا وإنترنت، إذاً قم بجولة سيراً على الأقدام حول مكتبك لإظهار الحفريات، أعمال الصيانة، والجو العام المحيط بك، ثم إعطاء أعضاء فريقك العامل عن بُعد فرصة لعرض صورة لمنطقة العمل الخاصة بهم.

ك. زيادة إنتاجية الفريق.

زيادة الإنتاجية هي: أن نصبح أكثر كفاءة في العمل، مع قضاء وقت أقل في العمل بشكل عام.

سواء أكان فريقك العامل عن بُعد يضم موظفين بشكل دائم أو مستقلين يعملون بشكل مؤقت، فأنت كقائد لهذا الفريق مُلزم بتحفيز أفراد الفريق على زيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الأداء والتركيز في العمل، من خلال مساعدتهم على معرفة ذاتهم وعاداتهم وبيئتهم ومستويات الطاقة المحيطة بهم، ثم تبني بعض العادات والسلوكيات الهادفة مثل:

- تحسين المزاج العام للمكتب أو مكاتب العمل الذي يعملون فيه، لما له من أثر مباشر وفعال على مستوى الإنتاجية.
- إزالة العلامات المتعددة على المتصفح الخاص والتي تعمل على إغواءه بالدخول إليها.
- تشجيعه على أخذ قسط كافي من النوم، وحتى لا يدخل في دوامة الإنتاجية المختلفة التدفق، فتارة يُنتج ما ينتجه ثلاثة أشخاص، وتارة يغيب عن الشاشة بشكل غير مبرر.

ل. عدم تأييد الفريق القريب.

لو كان بعض أعضاء الفريق قريبون لك جسدياً في حين أن البعض الآخر بعيد، فيكون من السهل جداً أن تنزلق لإعطاء هؤلاء القريبين الأولوية في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، ولكنك تعرض تماسك الفريق الخاص بك لخطر الإتلاف. لذلك وجب عليك كمدير لفريق نائي الانضباط في الممارسات الخاصة بتبادل المعلومات.

م. افعل ولا تفعل.

- **افعل:** أن تكون اتصالاتك المكتوبة مهذبة ومهنية وتميل إلى الرسمية، ويمكنك استخدام الكثير من الرموز للتأكيد على نقطة أنت بحاجة للفت الانتباه لها.
- **لا تفعل:** استخدام اللهجة العامية أو استخدام اسمك الذي يناديك به أصحابك المقربين ولا تسمح للطرف الأخر بذلك أيضاً، لأنك بذلك تلغي الحواجز بينك وبين المستقل وقد يُفهم هذا التصرف على نحو خاطئ من أحد أو كلا الطرفين.
- **افعل:** كن حذراً من النكات، فقد تُترجم بشكل سيئ، وخصوصاً إذا كنت تتعامل مع مستقل يحمل ثقافة مختلفة عن ثقافتك.
- **لا تفعل:** إظهار الانتماء الديني أو السياسي أو الخوض في القضايا الشخصية الخاصة بك.
- **افعل:** أن تكون الاتصالات موجزة، ويُفضل أن تُعيد قراءة الرسالة الموجهة للمستقل بعد كتابتها، لتتأكد من أنه لا يمكن نقل المعلومات نفسها في عدد أقل من الكلمات، فهذا يعزز مهنيتك ويوفر الوقت على المستقل وعليك.

- **افعل:** المحافظة على المشروع في الطريق الصحيح، عن طريق متابعة الرسائل هل وصلت أم ابتلعها فلتر البريد المزعج في البريد الإلكتروني، عن طريق ملاحظة ودية للتأكد من وصول الرسالة أو غيرها.
- **لا تفعل:** أن تأخذ المستقل على حين غرة وتتصل به عندما تراه متاحاً، فالأفضل إعطاء تنبيه قبل الاتصال.
- **افعل:** إذا كنت تعمل مع فريق فمن المهم تخصيص وقت كاف لبناء العلاقات المهنية الجيدة وتعزيز الثقة.
- **افعل:** بمجرد تسلم المنتج النهائي، لا بُد من إرسال بريد تشكر فيه المستقل، وتعرف إذا كان متاح في حال كان لديك أي أسئلة أو استفسارات.

٥. آليات تقييم أداء العاملين عن بُعد.

كلنا نميل إلى الثقة بما يمكننا رؤيته، فإذا كان شخص ما يتواجد في المكتب في وقت مبكر ويتركه في وقت متأخر، فعلى الأغلب يعطي انطباعاً أنه موظف يعمل بجد، ولكن في الواقع قد يكون أقل إنتاجية من أقرانه.

ولهذا ينصح العديد من الخبراء بتجنب تقييم الأعمال عن طريق الملاحظة بدل التركيز على العمل الفعلي في حد ذاته، لأن نظام الملاحظة يصبح عقيماً في حال التعامل مع فريق يعمل عن بُعد، حيث من الأفضل التركيز على "ماذا" و"كيف" بدلاً من "أين" و"متى".

وقد خطت بعض الشركات مثل IBM و P&G خطوات كبيرة في مجال التقييم عن بُعد، ولكن العديد من الشركات لا تزال تكافح مع الأساسيات، وهنا نعرض لكم بعضاً من أفضل الممارسات لتقييم عمل فريق يعمل عن بُعد:

أ. لا تركز فقط على النتائج.

ينبغي أن يستند الأداء على الجمع بين أمرين: النتائج والسلوك. كلاهما ضروري، يقول Dick Grote، وهو باحث يحظى باحترام كبير في هذا المجال، أنه لا ينبغي على الإدارة مكافأة الأشخاص الذين يحققون النتائج ولكنهم يتجاوزون سياسات الشركة للقيام بذلك. (وأيضاً لا ينبغي مكافأة الأشخاص الذين يتبعون القواعد ولكنهم غير منتجين) لأن ذلك يغريهم على إتباع أساليب ملتوية في تحقيق النتائج، وبالتالي يجب على المديرين معرفة طرق لتقييم كل من الأداء والسلوك، ومن أهم المعايير السلوكية:الثقة، وإدارة الوقت، وسهولة الوصول وغيرها.

ب. حذار من النتائج غير المقصودة

من الطبيعي اعتماد مقاييس مختلفة في كل شركة لتقييم الأداء، ولكن هذه المقاييس قد تؤدي إلى سلوكيات تعطي نتائج عكسية. على سبيل المثال: يقول Jim Ware (مؤسس The Future of Work) وضعنا مقياس تقييم لفريق مركز الاتصال وهو تقييم مدى الكفاءة حسب متوسط مدة المكالمات مع الزبائن، فأدى ذلك وبسهولة إلى محاولة إنهاء المكالمات قبل الأوان ومن دون حل حقيقي لمشاكل العملاء. أما صديقي Tony Hsieh (الرئيس التنفيذي لشركة Zappos) فقد اتخذ نهجاً مختلفاً جداً. وهو تشجيع مكالمات الخدمة الطويلة، وقد أدى ذلك لبناء علاقات قوية مع عملائها.

ج. إشراك أعضاء الفريق في وضع معايير الأداء.

يجب إشراك جميع أعضاء الفريق في وضع معايير الأداء منذ البداية، من خلال خلق مساحة للتحدث بصراحة، وتشجيعهم على التحدث بصراحة حتى لا يشعروا أنهم منفصلون عن بقية المؤسسة، وبذلك ستحصل على أفكار إبداعية في كثير من الأحيان تظهر في تقييم الأداء بشكل أفضل.

د. حذار من التقييم الذاتي.

لا يمكنك الاعتماد على تقييم أفراد الفريق لنفسهم ذاتياً، لأنهم وبكل بساطة يمكن أن يقعوا في أحد نوعين من التحيز وهما:

- **الأول:** هو أنهم يعتقدون أنهم أفضل في وظائفهم وهو ما يُسمى "تأثير الثقة الزائدة".
- **الثاني:** هو أن يأخذون لأنفسهم الفضل الأكبر في تحقيق النتائج الجيدة، بدون أن تكون لهم الكثير من المسؤوليات التي أدت لتلك النتائج، وهذا ما يُسمى بـ "خطأ الإسناد الأساسي". وهذا النوع الأكثر انتشار لأن أفراد الفريق يعملون في فقاعات معزولة دون تغذية راجعة منتظمة.

هـ. راقب وقت المستقل.

يمكنك كمديرك وحتى يكون التقييم صحيحاً للمستقل، الطلب منه تسجيل المهام الإضافية التي عمل عليها، وكذلك الوقت الإضافي الذي احتاجه لإكمال المهمة.

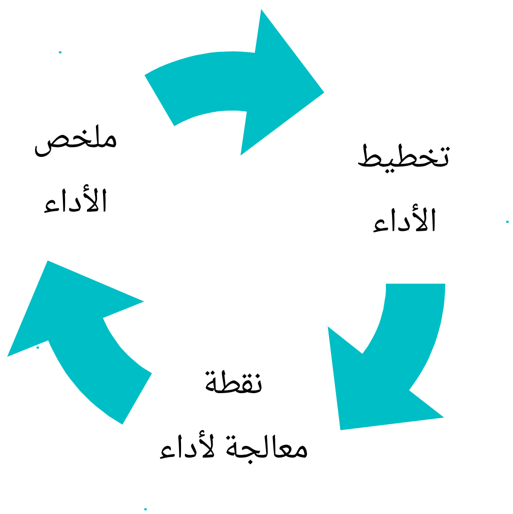
على سبيل المثال: إذا كان المستقل يقوم بتقديم الاستشارات للعملاء وكان هناك زيادة في الوقت المقرر لهذه الاستشارة بمعدل خمس دقائق في كثير من الأحيان، فالأفضل أن تطلب منه تسجيلها.

ولكن عند تسجيل الوقت الزائد، يجب أن يكون على استعداد لسؤال لا مفر منه وهو، لماذا أخذت وقتاً طويلاً للقيام بذلك؟ وهل هناك طرق لتسريع هذه العملية من دون التضحية بالجودة؟

و. مراجعة الأداء.

مراجعة الأداء مع أعضاء الفريق هي أداة مهمة للتواصل والتقييم. ففي مسح أجرته SHRM في خريف عام ٢٠١٢ تبين أن ٧٤٪ من الشركات تستعرض الأداء بشكل سنوي، في حين يستعرض ٢١٪ السلوك بشكل نصف سنوي، وهناك نسبة صغيرة تستعرض الأداء بشكل ربع سنوي أو بشكل دائم.

ويمكن أن تكون مراجعة الأداء فعالة إذا تبنت سياسة: تحديد أهداف واضحة، وتحديد مسؤوليات العمل الرئيسية، وتحديد واستخدام الكفاءات، والتدريب المستمر، ردود الفعل، وإعطاء تقييم موضوعي للأداء، ويمكن توضيح خطة سير مراجعة الأداء من خلال الشكل التالي:



ز. الطريق للتقييم.

لا بُد لك كمدير من طرح بعض الأسئلة لتتمكن من الوصول لصيغة جيدة ومرضية للتقييم لفريقك العامل عن بُعد، ومنها:

- الإنتاجية: هل تمّ استكمال المهام بالمواعيد النهائية؟
- جودة: هل هناك أي تغيير في جودة العمل المُنجز؟
- الاتصالات: هل كان هناك أي مشاكل في الوصول إلى المستقل؟ هل رد على الرسائل في الوقت المناسب؟
- تكنولوجيا: هل كان لدى المستقل مشاكل مع المعدات؟
- بيئة العمل: هل المستقل لم يكن قادراً على خلق بيئة عمل خالية نسبياً من الانحرافات من الأسرة والأصدقاء والجيران؟
- عادات العمل: هل المستقل استقر في روتين العمل المنتج؟
- تفاعل الفريق: هل المستقل قادر على التواصل بشكل فعال مع زملاء العمل؟
- العزلة: هل المستقل يجد أي مشاعر عزلة عند العمل في المنزل؟

ح. نموذج مقترح لتقييم الأداء.

في الصفحة التالية نموذج مقترح لتقييم أداء المستقل.

تقييم أداء مستقل

اسم المستقل: ....

على الأغلب كم مرة تكون على اتصال مع المستقل؟

	على الأقل مرة في اليوم	٢-٤ في الأسبوع	مرة واحدة في الأسبوع	مرة واحدة في الشهر	أقل من مرة في الشهر	ليس قابل للتطبيق
شخصياً في اجتماعات مجدولة	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
شخصياً في الاجتماعات الرسمية	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
المذكرات الرسمية	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الهاتف	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
فاكس أو البريد الإلكتروني	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الرسائل الفورية	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

تشير علاماتك إلى مستوى عال من الاتفاق

	موافق بشدة	موافق	محايد	تعارض	تعارض بقوة	ليس قابلاً للتطبيق
يتطلب هذا المستقل الحد الأدنى من الإشراف	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
هذا المستقل يجتمع في المواعيد النهائية	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
هذا المستقل يحقق مهمته بنجاح عن بُعد	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
هذا المستقل يناسب وصفه الوظيفي للمهام التي يستطيع تحقيقها.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
العمل عن بُعد مع هذا المستقل لم يجعل التعامل معه صعب.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

تقييم العمل عن بُعد مع المستقل في المجالات التالية

	ممتاز	جيد جداً	جيد	لديه الحد الأدنى من المتطلبات	يحتاج التطوير
الإنتاجية	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
مهارات التواصل مع الآخرين	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الاعتماد عليه	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
مهارات التواصل مع الآخرين	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
القدرة على العمل بشكل مستقل	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الشمولية في الأداء	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

ملاحظات إضافية:

ط. نموذج منصة مستقل لتقييم الأداء.

تقدم منصة مستقل نموذجاً لتقييم أداء المستقل بعد الانتهاء من المشروع متضمناً النقاط التالية:

★ تقييم المشروع تقييم صاحب المشروع للمستقل	
الاحترافية	★★★★★ 5.0
التواصل	★★★★★ 5.0
جودة العمل	★★★★★ 5.0
الخبرة	★★★★★ 5.0
التعامل معه مجددا	★★★★★ 5.0

ويمكنك من خلال النموذج أيضاً كتابة وصف حر لعمل المستقل وأدائه في تنفيذ المهمة وتقديم وصف لنقاط الضعف والقوى لديه.

وفي النهاية فإن عمليات التقييم المحددة، جنباً إلى جنب مع الأهداف والغايات، سوف تختلف تبعاً لنوع الصناعة والعمل الذي تقوم به، ولكن تبقى المبادئ والمعايير السلوكية عاملاً أساسياً في تقييم أداء العاملين عن بُعد.

٦. آليات تطوير الشركات التقنية لفرق العمل المُوزّعة.



إن شركة Uber هي أكبر شركة تاكسي في العالم، ولا تملك أي سيارة. و Facebook أشهر مالك للوسائط ولا يقوم بإنشاء أي محتوى. و Alibaba من أكبر البائعين وليس لديه أي مخزون. وشركة Airbnb من أكبر موفر لخدمات السكن في العالم، لا تملك أي عقار. إذاً هنالك شئ مثير للاهتمام هنا.

نعم فالشركات التقنية ليست مشابهه للشركات التقليدية الأخرى، من حيث أن الحاجة للتوسع مرتبطة لحد ما بالحاجة لزيادة تعداد الفريق، وهذه ميزة قوية لهذا النوع من الشركات أي الشركات التقنية.

ولكن لتحقيق هذا، لا بد أن يكون لدى الشركة فريق لديه الخبرة الكافية والمهارة العالية في الاستفادة من التقنيات على اختلافها في أتمتة بعض الإجراءات لتقليل المهام التي تحتاج لوجود أشخاص، بحيث يُستفاد من وقتهم في الأمور الأخرى المهمة والأساسية لنمو الشركة، وتعزيز ابتكارها وتوسعها، ونجاحها.

ومن أهم الممارسات التي تعزز حصول المؤسسة على الفريق الخبير هي عملية التطوير المستمر للفريق الحالي، ولكن بعد التأكد من قدرة الفريق الحالي على العطاء واتخاذ كل ما يلزم لتحقيق الأهداف المنشودة، هذا بالإضافة إلى التأكد من أن لديهم رغبة حقيقية في رفع مستوى أدائهم، وعادة ما تبحث عملية تطوير فريق العمل بشكل عام على عدد من الأهداف، ومن بينها:

- اكتساب قدر من المعلومات الجديدة.
- الإلمام ببعض المهارات الجديدة.
- تطوير المهارات الموجودة بالفعل وذلك لتحسين مستوى الأداء في المستقبل.
- تطوير طرق التفكير والمشاركة في إيجاد طرق جديدة للقيام بالأعمال.
- إحداث تغييرات تكنولوجية.
- تغيير سياسة أو بيئة العمل.
- زيادة المرونة في العمل.
- ظهور مزايا تنافسية.
- الاستجابة السريعة للأحداث.
- تحفيز الأفراد.
- توفير المزيد من الدعم لفريق العمل.

ومن خلال كل هذه الأهداف تتضح لنا أهمية عملية التطوير لتحقيق أفضل النتائج.

أ. التدريب ثم التدريب.

التدريب هو أمر حيوي لنجاح العمل عن بُعد، والتدريب المناسب يساعد في تقليل عدد من المشاكل المحتملة من خلال منح أفراد الفريق العاملين عن بُعد الفرصة للتالي:

- التعرف وبشكل واضح على سياسات الإدارات.
- طرح الأسئلة وإثارة المخاوف.
- وضع حلول قابلة للتطبيق.
- الفهم الدقيق لماهية العمل عن بُعد وما الذي يجعله ناجحاً.
- وضع معايير مهمة العمل عن بُعد.
- ويمكن أن يتم التدريب عن طريق الثنائي (عضو الفريق/مدير العمل)، وذلك جنباً إلى جنب مع ذاتية التدريب.

وتشمل المواضيع التي يتم تغطيتها في التدريب الكثير من النقاط منها:

- المهام التي يتعين القيام به في أيام العمل عن بُعد.
- الجدول الزمني للعمل عن بُعد.
- التخطيط ليوم العمل عن بُعد.
- التجهيزات.
- إدارة العلاقات بين أعضاء الفريق.
- تصميم السلامة لمكان العمل.
- نصائح وإجراءات الاتصالات.
- أمن المعلومات.
- إدارة النتائج.
- حل المشكلات.
- سياسات الحفاظ على فريقك.
- اتفاقية العمل عن بُعد.
- قواعد الاجتماعات.

ب. الفهم العميق لمراحل تطور الفريق.

دائماً ما يتم التركيز على جعل فرقنا في بيئات عمل منتجة وأكثر حيوية ولكن علينا الإيمان بأن الفرق الكبير في إقامة العلاقات، وبناء ثقافة مشتركة، وتنمية قيم المشتركة لا يحدث بين عشية وضحاها،ولتوضيح ذلك دعونا نلقي نظرة على مراحل Tuckman لتطوير الفريق. فهو يحدد أربع مراحل رئيسية لنمو الفريق وهي:

١. التشكيل.

- درجة عالية من الرعاية اللازمة من المدير.
- الأدوار الفردية غير واضحة عادةً.
- توزيع المهام غير واضح عادةً.

٢. وضع النماذج.

- يلتزم الفريق بالأداء الجيد.
- يركز على تكوين استراتيجيته.
- وضع نماذج للرقابة على أداء الفريق.

٣. العصف.

- فهم كيفية اتخاذ قرارات الفريق.
- علاقات الفريق ضبابية.

٤. الأداء.

- تفهم العلاقات بشكل جيد في الفريق.
- يلتزم الفريق بتحقيق الأهداف.
- يبدأ العمل من أجل تحسين عمل الفريق.

ج. عوامل تطوير وتراجع فرق العمل.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء فريق العمل، والتي تنبع من العمليات التطويرية التي تقوم بها الإدارة لهذه الفرق من أجل رفع مستواها في العمل وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها، وحتى يمكن اعتبار عمليات التطوير تتم على أكمل وجه لابد أن تكون فرق العمل قد أصبحت تتحلى بالخصائص التالية:

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- ولكن عندما لا تتم عمليات التطوير والتدريب على الوجه الأكمل، فإن عدداً من المظاهر تبرز من خلال فرق العمل لتدل على ضعف أو فشل عملية التطوير، ومن هذه المظاهر:
- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.

د. اقتراحات لدعم تطوير الفرق العاملة عن بُعد.

- **تحديد الأهداف التنموية:**
تحديد الأهداف التنموية لكل عضو من الفريق بشكل يساعد على ضمان إنجاز أهداف التدريب والتطوير في المؤسسة، ويمكن أن تشمل الأهداف الإنمائية حضور التدريب، والانخراط في التدريب الشامل، قراءة كتاب، والذهاب إلى المؤتمر، أو المشاركة في برنامج تطوير المهارات القيادية.

- **توفير المعلومات:**
توفير مواد الدعم والمعلومات المتعلقة بالتطوير بشكل يساعد الأعضاء على معرفة المسارات الوظيفية المتاحة لهم، والوصول إلى الموارد التي من شأنها أن تساعدهم في الحصول على فرص جديدة في التطوير.

- **توفير التكنولوجيات التمكينية وأدوات التعاون الاجتماعي:**
إن استخدام الأدوات التكنولوجية للاتصال وتخزين وإدارة البيانات المشتركة للعمل ليس بالجديد، إذاً ما هو الجديد ؟

إن الجديد هو امتلاك تلك القدرات والأجهزة بشكل أرخص من قبل وفي كل مكان، وإمكانية الوصول إلى مواد العمل والتفاعل مع الزملاء على أساس ٢٤/٧، بحيث يمكن من خلال برامج الهاتف الذكي التواصل مع أي دولة أخرى لديها خدمة إنترنت.

وتذكر، لا أحد يحقق أهدافه المهنية دون دعم من الآخرين. يمكن تقاسم التوجيه والإرشاد والمعلومات، والموارد، والفرص مع جميع أعضاء الفريق لمساعدتهم على تحقيق المزيد من النجاح في المؤسسة، وأيضاً وظائف أكثر إشباعاً.

٧. شركات تعتمد نظام العمل عن بُعد.

أ. حسوب.

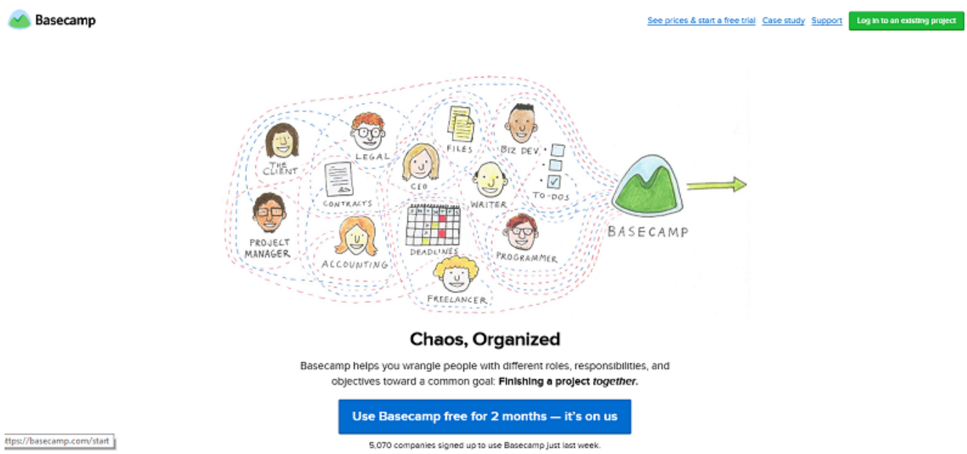


بدأت شركة حسوب في ٢٠١١ بمهمة لتطوير الويب العربي. فهي تبني منصّات ويب وتوفّر حلولاً للشركات والمستخدمين العرب لحل المشاكل التي يواجهونها وفتح مزيداً من الفرص أمامهم. حسوب شركة مسجلة في المملكة المتحدة والإمارات العربية المتحدة أما فريق العمل فهو منتشر في أغلب الدول العربية - Hsoub.com.

من أهم منتجات وخدمات حسوب والتي تدعم حصولك على مستقلين هي:

- **منصة مستقل:** مستقل هو منصّة تصل بين أصحاب المشاريع والمستقلين في العالم العربي. إن كنت صاحب مشاريع تستطيع استخدام مستقل لإنجاز مشاريعك من خلال الإنترنت بسهولة وأمان وتستطيع كمستقل تصفّح المشاريع الموجودة وإضافة عروضك على المشاريع التي تستطيع إنجازها. يضمن مستقل حقوقك كاملة ويعمل كوسيط بين صاحب المشروع والمستقل - Mostaql.com.
- **خمسات:** الموقع العربي لبيع وشراء الخدمات المصغّرة - Khamsat.com.

ب. Basecamp.



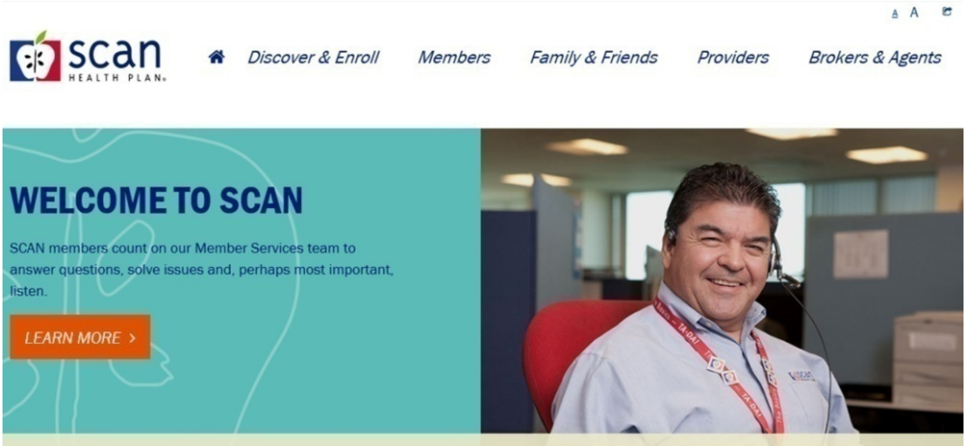
والمعروفة سابقاً باسم 37signals، وهي أحد أشهر الشركات التقنية والتي طرحت أكثر من منتج رائع على مدى ١٠ سنوات الماضية، قررت مؤخراً إيقاف التوسع والتركيز على منتج واحد فقط وهو BaseCamp.

الشركة يعمل فيها ٤٣ شخص تقريباً، رغم أن الشركة لديها القدرة على التوسع بشكل مهول، إلا أنها قررت الحفاظ على حجم الفريق كما هو للحفاظ على ثقافة المنظمة والعمل بشكل مرن. هذه الأشياء غالباً ما تفقد في الشركات الكبيرة ولو لحد ما وفي أسوأ الأحوال تصبح الشركات الكبيرة غير مرنة ويسهل زحزحتها من السوق من قبل شركات أخرى أكثر ابتكاراً.

بعد أن أتضح للشركة أن هنالك مشروع أساسي تميز بشكل كبير جداً عن غيره من المشاريع سواءً من ناحية الدخل وإمكانية التوسع والشغف الكبير وراءه من قبل العملاء والعاملين، قرروا أن يضعوا كل تركيزهم على هذا المشروع. خدمة مميزة لكنها للأسف لا تدعم العربية ولا تظهر الكتابة العربية كما يفترض!

www.BaseCamp.com

ج. مؤسسة SCAN Health Plan.



وهي مؤسسة الرعاية الطبية ومقرها في لونغ بيتش، كاليفورنيا. تأسست في عام ١٩٧٧، ويعمل أعضاء SCAN في كاليفورنيا وأريزونا.

لدى المؤسسة مجموعة كبيرة من النشاطات لخدمة المجتمع كرعاية كبار السن، خطة المؤسسة تؤيد تشريعات تهدف إلى إبقاء الأميركيين الأكبر سناً في المنزل لتلقي العناية، وليس في دور رعاية المسنين.

ومن نشاطاتها في هذا الخصوص، فصول دراسية في جماعة، هو عبارة عن سلسلة التثقيف الصحي مصممة لمساعدة كبار السن على تعلم كيفية إدارة وتحسين صحتهم.

وتُعد SCAN واحدة من الأمثلة الأكثر إثارة للإعجاب من حيث خفض التكلفة الإنتاجية عن طريق تطبيق العمل عن بُعد للقائمين على رعاية المسنين، خلال الفترة ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٠.

حيث تركز برنامج فرقها العاملة عن بُعد على:

- تقليل تكلفة التشغيل.
- تحسين رضا الموظفين مع بيئة العمل.
- توفير بيئة عمل أكثر مرونة لاستيعاب الاحتياجات المستقبلية.

لقد نشر المشروع ثلاث استراتيجيات في وقت واحد، فبوضع برنامج "العمل في المنزل" مكنت الشركة من تعزيز حقيقة خفض مساحة العقارات اللازمة، وإعادة تصميم المساحة المتبقية كمساحة تخزين، وتوفير مكاتب مصغرة في كل الأحياء.

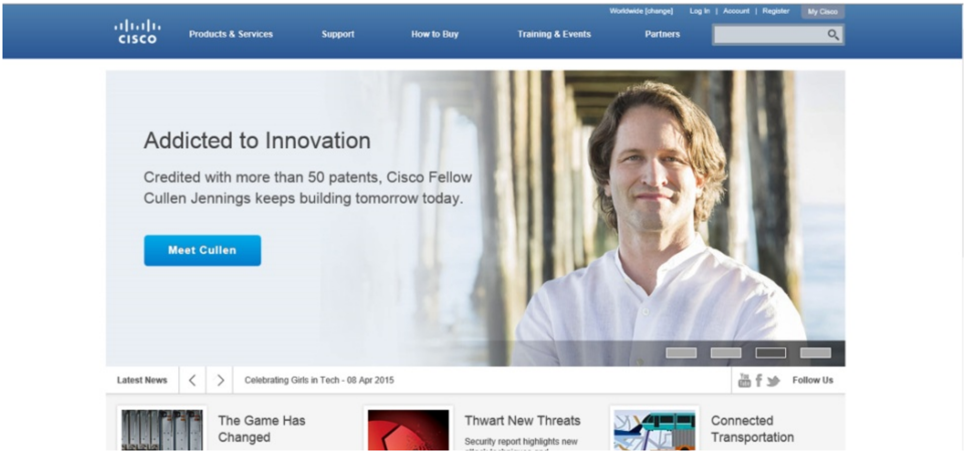
وقد قيست نتائج مشروع التحول على مدى ١٨ شهر، وكانت كالتالي:

- تخصيص ٤٠٪ من العائد على الاستثمار لتطوير البرامج ونشرها.
- تخفيض ٣٨٪ في تكلفة الدعم لمكان العمل.
- زيادة بنسبة ١٨٪ في الإنتاجية.
- انخفاض في مخصصات الوقت من ١٢ أسبوع إلى ٣ أيام.
- انخفاض في تكاليف السفر للعمل بنسبة ٢٠٪.

المزيد حول رؤية وبرنامج المؤسسة من خلال زيارة موقعها:

www.SCANHealthPlan.com

د. شركة Cisco.



أُسست سيسكو سيستمز سنة ١٩٨٤ من طرف مجموعة من الباحثين والعلماء على رأسهم ليونارد بوساك وساندي لرنر من جامعة ستانفورد بسان فرنسيسكو. كان الهدف من تأسيسها هو تسهيل الربط الشبكي بين الحواسب وجعلها أكثر فاعلية. وفي سنة ١٩٨٦ تمكنت الشركة من عرض أول مسيّر متعدد البروتوكولات في السوق، والذي كان عبارة عن جهاز Hardware إضافة إلى برنامج تشغيل Software ذكي، أصبح فيما بعد برنامجاً معياراً Standard لأنظمة الربط الشبكي.

مع ازدهار الإنترنت في أواسط التسعينات تضاعفت قيمة سهم شركة سيسكو في البورصة من سنة ١٩٩٦ إلى سنة ٢٠٠٠ ما يقارب ١٤ مرة، مما جعلها تصبح لبعض الوقت أكثر الشركات قيمة في العالم، وذلك بقيمة سوقية تساوي ٥٥٥ مليار دولار أمريكي. بعد ذلك تراجعت قيمة الشركة السوقية إلى ١٨٠ مليار سنة ٢٠٠٧.

شركات فرعية:

منذ تأسيسها استحوذت الشركة على ما يربو على ١٠٠ شركة أخرى. بداية كانت الشركة معروفة عند أقسام المعلوماتية للشركات، ولكن وبعد الاستحواذ على شركة لينكسيس (Linksys) الرائدة في مجال الربط الشبكي للاستعمال المنزلي بمبلغ ٥٠٠ مليون دولار، تمكنت سيسكو من ولوج هذا المجال من بابه الواسع.

وتطورت الشركة لتنشئ برامج تدريبية لديها لكل طلاب الشبكات حول العالم وأنشئت ما يعرف باسم Cisco Networking Academy، وهي الأكاديمية الأولى في العالم التي تقدم شهادات متخصصة بالشبكات، وأصبحت هذه الشهادات معتمدة حول العالم لذلك سميت بالشهادات العالمية.

وسيسكو لا تختلف طرق اختبارات شهاداتها عن أي شهادة عالمية أخرى، وتتبع الأسلوب التالي (قراءة المناهج - التدريب العملي - اختبار أخر كل فصل - اختبار نهائي تحدد فيه درجة الحصول على الشهادة).

هذا عن سيسكو، فماذا عن تطبيقها نظام العمل عن بُعد ؟

وضعت شركة سيسكو نموذجاً لمساعدة المؤسسات على محاذاة استراتيجيات أعمالهم مع التكنولوجيات الناشئة التي تسمح بالإدارة فرق العمل عن بُعد. وقد أطلقت على هذا النموذج اسم إطار المؤسسة التعاونية، وتركز في هذا النموذج على إدارة الأفراد والعمليات والتكنولوجيا في هذا النظام.

ووفقاً لكريستين فيشر، رئيس مركز التوريد في سيسكو، فإنه وقبل تنفيذ الإطار، بدأت المجموعة باستخدام أدوات التواصل التكنولوجي للتصدي للمشاريع مثل تقنيات الفيديو الجماعي بدل المقابلة وجهاً لوجه في الاجتماعات.

خفض استخدام هذه الأدوات التكاليف من خلال القضاء على السفر وزيادة الإنتاجية. الأهم من ذلك، برأي فيشر أن الموظفين قدموا مساهمات أكثر ثراء وكان أسهل لجميع المشاركين من معرفتها والتعليق عليها.

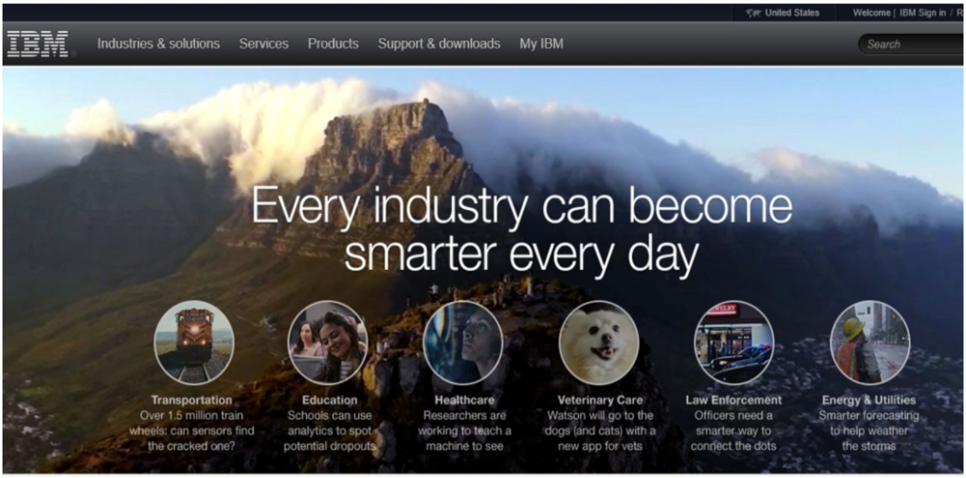
خطت الشركة بعدها خطوة للوراء. عقدوا سلسلة من ورش العمل حيث تلقى الموظفون التدريب الأساسي على أدوات الويب. وثم وضعت خطة إستراتيجية لاستخدام التكنولوجيات تعاونية جديدة لتلبية احتياجاتهم.

ونتيجة لذلك، وُلدت "Connected Supply Chain Workspace"، وهو المكان الذي يتشارك كل الناس في سلسلة التوريد سيسكو (الشركاء والموظفين) يمكن تبادل المعلومات ذات الصلة لتنسيق أنشطتهم.

للمزيد حول سياسة سيسكو ورؤيتها يمكن زيارة موقعها:

www.Cisco.com

هـ. شركة IBM.



هـي شـركة عالميـة متعـددة الجنسـيات تعمـل فـي مجـال تصـنيع وتطـوير الحواسـيب والبرمجيـات، وكلمة IBM هـي اختصـار لـ International Business Machines تـزاول الشركة نشاطها منذ سنة ١٩١١م ومقرها في نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.

الشركة هي الأكبر في العالم والتكنولوجيا، وهى أيضاً العلامة التجارية الثانية من حيث القيمة. IBM هي واحدة من عدد قليل من شركات تكنولوجيا المعلومات التي لها تاريخ متواصل يعود تاريخها إلى القرن التاسع عشر IBM تصنع وتبيع الكمبيوتر الأجهزة والبرمجيات، وتقدم خدمات البنية التحتية، وخدمات استضافة المواقع، وخدمات استشارية في مجالات تتراوح بين الحواسيب الرئيسية لتكنولوجيا النانو. وتلقب بـ "الأزرق الكبير".

مع أكثر من ٤٠٧،٠٠٠ موظف حول العالم، IBM هي ثاني أكبر شركة (من خلال سوق رأس المـال)، والثـاني الأكثر ربحيـة وتكنولوجيـا المعلومـات وخـدمات العمل فـي العـالم وفقا لقائمة فوربس ٢٠٠٠ مع مبيعات أكثر من ١٠٠ مليار دولار.

IBM يضم براءات اختراع أكثر من أي شركة أخرى مقرها الولايات المتحدة فلديها ثمانية مختبرات للبحوث في جميع أنحاء العالم.، وتمتلك الشركة علماء ومهندسين واستشاريين وفنيين المبيعات في أكثر من ٢٠٠ دولة. وقد حقق موظفي شركة IBM خمس جوائز نوبل، وتسع ميداليات الوطنية للتكنولوجيا، وخمس ميداليات الوطنية للعلوم.

ومن الخدمات المميزة لشركة IBM هي خدمة Social Media Analytics (تحليلات وسائل الإعلام الاجتماعية) وهي أداة قوية لاكتشاف مشاعر العملاء من الملايين من المصادر على شبكة الإنترنت. وتستخدمها المؤسسات التي تستخدم قوة وسائل الإعلام الاجتماعية للحصول على فهم أفضل لأسواقها، وإن التحليلات العميقة لوسائل الإعلام تساعدك على تسخير البيانات الاجتماعية واتخاذ إجراءات حاسمة عبر المؤسسة.

حيث تمكنك من تحديد أنماط واتجاهات جديدة لفريق تطوير المنتج الخاص بك، ولحماية صورة العلامة التجارية الخاصة بك، والحملات التسويقية، أو تستهدف التعيينات الجديدة المرتقبة للموارد البشرية، وترتكز هذه الخدمة على:

- التقاط بيانات المستهلك من وسائل الإعلام الاجتماعية لفهم المواقف والآراء والاتجاهات، وإدارة سمعتك على الإنترنت.
- توقع سلوك العملاء وتحسين رضاهم عن طريق توقع احتياجات العملاء.
- إنشاء حملات تسويقية وقياس مدى ترددها في وسائل الإعلام الاجتماعية.
- تحديد المؤثرين ضمن قنوات شبكة اجتماعية محددة واستهدافهم بعروض فريدة من نوعها.

للمزيد حول سياسة IBM وخدماتها يمكنكم زيارة موقعها على الرابط:

www.IBM.com

و. شركة Netflix.



تعتبر Netflix إحدى العلامات الرائدة في المجال التقني رغم اقتصارها على عدد محدود من المناطق حول العالم، تختص Netflix في مجالين أساسيين، بث الأفلام عبر الإنترنت Online Streaming (خدمة مدفوعة) وهي متوفرة في جميع المناطق التي تدعمها Netflix، ثم خدمة تأجير أقراص الأفلام (DVD وتمت إضافة Blue-Ray في السنوات الماضية) وتقتصر هذه الخدمة على الولايات المتحدة وكندا.

ظهرت Netflix سنة ١٩٩٧ عن طريق Reed Hastings في وقت كانت فيه أقراص DVD في فترة ازدهارها مما أعطى لـ Netflix دفعة قوية نحو الشهرة.

في العشر سنوات الأولى بقيت الشركة مقتصرة على عملية تأجير الأفلام، لكن في نهاية ٢٠٠٧ أدركت الشركة أن مستقبل مشاهدة الأفلام هو البث عبر الإنترنت، وأن استعمال الأقراص سينخفض مع الزمن لذا أطلقت خدمة Online Streaming في ٢٠٠٨.

وحالياً تُعتبر Netflix المصدر الأول لحركة الإنترنت Traffic في الولايات المتحدة خلال الفترة المسائية، كما أنها تشحن ١.٥ مليون قرص DVD أو Blue-Ray يوميا في أمريكا وحدها علما أن الأقراص تصل في اليوم التالي بعد شحنها، كما قامت الشركة بعملية الشحن رقم مليار في ٢٥ فبراير من العام ٢٠٠٧.

موقع الشركة على الرابط:

www.Netflix.com

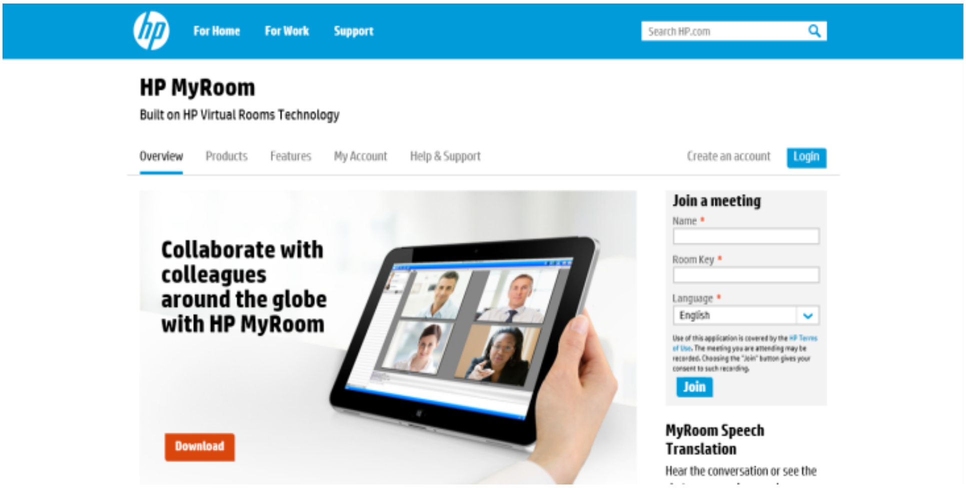
ز. شركة HP.

شركة The Hewlett-Packard Company معروفة أيضاً بالعلامة التجارية HP الخاصة، هي شركة أمريكية متخصصة في مجال الحاسوب. الشركة اكتسبت شهرتها حول العالم بواسطة طابعاتها، وعتاد تخزين البيانات، والحواسيب الشخصية، وتطبيقات إدارة الشبكات التي تنتجها، وبالإضافة إلى ذلك تصنع الشركة أيضا معدات وأنظمة الاختبار ومعدات كهربائية طبية.

تسوق شركة HP منتجاتها للاستعمال الشخصي والشركات الصغيرة والمؤسسات الضخمة مباشرة عبر الإنترنت أو عبر متاجر بيع حوائج المكتب والإلكترونيات الاستهلاكية أو عبر شركاء في البرمجة.

أعلنت الشركة عن أرباحها عن عام ٢٠٠٦ بقيمة ٩١.٦$ مليار مقابل أرباح شركة IBM التي تقدر أرباحها بقيمة ٩١.٤$ مليار مما جعلها أكبر شركة بائعة للتكنولوجيا لذلك العام. وفي عام ٢٠٠٧ حصلت الشركة على ١٠٤$ مليار من الأرباح مما جعلها أول شركة تقنية المعلومات في التاريخ تقطع حاجز ١٠٠$ مليار.

وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر شركة HP خامس أكبر شركة برمجيات في العالم. ومن الخدمات المميزة التي تقدمها HP خدمة The HP Virtual Room Collaboration Platform:



وهو منتج يُتيح للمستخدمين عرض وتبادل سطح المكتب الخاص بهم لمراجعة العروض والوثائق، وتبادل مستندات الفريق، والعمل معاً باستخدام لوحة بيضاء مع أدوات التحرير، والدردشة مع الأعضاء الآخرين أو في مجموعة، وتعزيز التفاعل مع الفيديو في الغرفة والصوت، وجدولة الاجتماعات مع جدولة مرنة والتكامل مع Microsoft Outlook، والخدمة متوفرة برسوم يمكن تحملها.

للمزيد من المعلومات حول هذه الخدمة يمكنك مراجعة الرابط التالي:

www.Rooms.HP.com

٣

منصة مستقل

"كل ما هو عظيم وملهم صنعه إنسان عَمِلَ بحرية"

آينشتاين

أدى توسع شبكة الإنترنت إلى تغير في أساليب العمل وحتى آليات التوظيف، فأصحاب الشركات يتجهون أكثر الآن لتوظيف الكفاءات المستقلة بدلاً من موظفين بدوام كامل، فبضغطة زر تحصل كصاحب عمل على المواهب التي تريدها، ومتى شئت.



وتُمثل مواقع العمل الحر البوابة الآمنة لكلا من صاحب المشروع ومنفذ المشروع، وهي التي تضع القواعد والشروط التي تحفظ حقوق كلا الطرفين.

ومن النماذج الأكثر نجاحاً على المستوى العربي منصة مستقل، هيا بنا لنتعرف عليها أكثر.

١. ما هو مستقل؟

مستقل هو منصّة تصل بين أصحاب المشاريع والمستقلين في العالم العربي. إن كنت صاحب مشاريع تستطيع استخدام مستقل لإنجاز مشاريعك من خلال الإنترنت بسهولة وأمان وتستطيع كمستقل تصفّح المشاريع الموجودة وإضافة عروضك على المشاريع التي تستطيع إنجازها. يضمن مستقل حقوق الطرفين (صاحب المشروع والمستقل) كاملة، ويعمل مستقل بجد ليضع بين يديك أفضل المواهب والمحترفين بالكثير من التخصصات، ويؤمن سهولة الوصول إليهم بالشكل الذي يغنيك عن الكثير من تقصير موظفيك في أداء مهامهم أو إنجاز مشاريعك. بتوظيف مستقل عبر المنصة فأنت تحصل بالفعل على "المستقل المناسب".

٢. ما أنواع المشاريع التي يمكن طرحها؟

يمكنك طرح مشروع على منصة مستقل بتصنيفات مختلفة منها:

- أعمال المحاسبة والموارد البشرية والأمور القانونية
- إدخال البيانات والمساعدة الإدارية
- تصميم وأعمال إبداعية وفنية
- هندسة علوم وأبحاث
- حواسيب وأجهزة جوال ولوحيه

٣. هل يمكن التراجع عن المشروع بعد إضافته؟

نعم، إذا لم تقم بتوظيف أحد المستقلين يمكنك إلغاؤه، أما بعد بتوظيف المستقل فإمكانية إلغاء المشروع تكون بالاتفاق معه أو بالرجوع للدعم الفني عند الخلاف بينكما وقد يؤدي ذلك لعدم إعادة المبلغ كاملا حسب المشكلة.

٤. ما هي آلية عمل منصة مستقل؟

فكرة مستقل مبنية على طرفين أساسيين، فالطرف الأول هو صاحب المشروع، أما الطرف الثاني فهو المستقل الذي سيقوم بإنجاز المشروع بمقابل مالي.

يقوم صاحب المشروع بإضافة مشروعه مع كافة التفاصيل المطلوبة، ويحدد الميزانية المخصصة للمشروع، وكذلك الفترة الزمنية التي ينبغي أن يُنجز المشروع خلالها، ثم نشر المشروع في الموقع بحيث يتمكن المستقلون من إضافة عروضهم، ويختار صاحب المشروع أحدهم أو أكثر لتنفيذ المشروع، ويتواصل معه بشكل مستمر حتى انتهاء المشروع وتسليمه.

٥. كيف أطرح مشروعي على منصة مستقل؟

خطوات سلسة تفصل بينك وبين نشر المشروع على المنصة ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:



والآن لننطلق في تفاصيل الخطوات السابقة.

أ. خطوة صياغة المشروع.

قبل طرح المشروع على المنصة يتوجب الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والتي ستُحدد الشكل النهائي للمشروع لاحقاً، ومن هذه الأسئلة:

- ما نوع المشروع (محاسبة، تصميم، محتوى ... إلخ)؟
- ما غرض المشروع والهدف منه؟
- ما هي المواصفات التي يتمتع بها المشروع؟

على سبيل المثال: ترغب بطرح مشروع لتصميم منشور لعرض إنجازات مؤسستك، فيُفضل أن يكون لديك تصور لقياسات المنشور والألوان التي تُفضلها وهل تريد التصميم عصري أم تقليدي؟ وهل تريده جدي أم مرِح؟ وهل تريده يوحي بالثراء أم بالبساطة؟ وهل هناك أنماط خطوط معينة تُفضلها؟ وهل هناك تصاميم لآخرين تريد أن يكون تصميمك قريباً من فكرتها أو روحها؟ وهل لديك صور معينة تريد إدراجها في التصميم؟ وما هي النصوص التي تريد كتابتها في المنشور؟

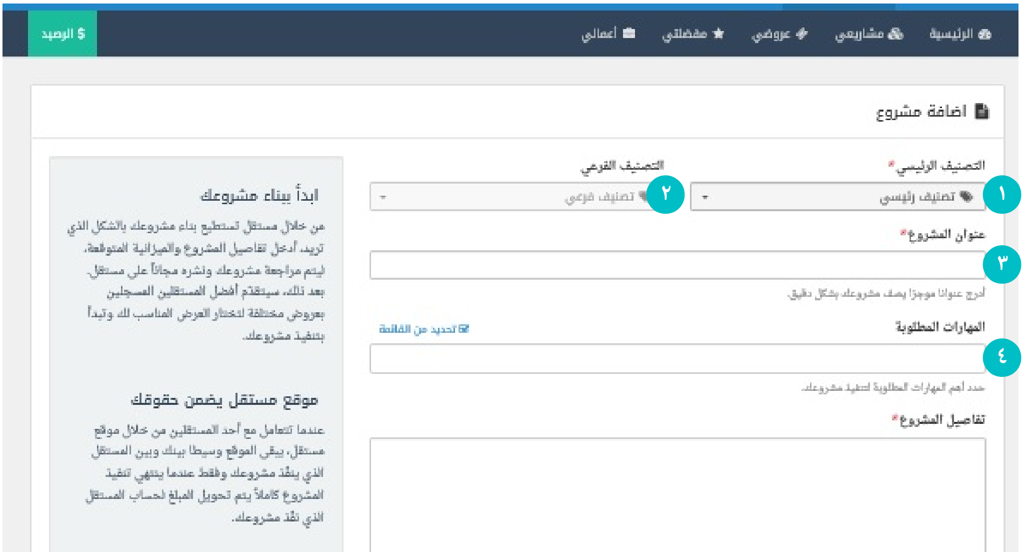
هذه الأسئلة وغيرها ستجعلك تبدو أنك على دراية بما تريد، وواثقاً مما تريد، وتوفر عليك وعلى المستقل الكثير من الجهد والوقت فيما بعد، ويكون الوصول إلى هدفك أكثر سرعة وإتقان، ويُقلل من الخلافات التي يمكن أن تحدث ويعدمها.

- ما هي المهارات التي يجب أن تتوفر في المستقل الذي سيُنجز المشروع؟
- هل يتطلب مشروعي خدمة ما بعد البيع؟
- هل أحتاج إلى الملفات الأساسية(كملفات التصميم الأساسية لأتمكن من التعديل عليه لاحقاً أو كملفات الكود الخاص بمشروع برنامج محاسبة ... إلخ)؟

بعد الإجابة على كل النقاط السابقة يمكننا الآن الانتقال للخطوة التالية.

ب. خطوة إضافة المشروع.

يمكنك إضافة المشروع بشكل مجاني تماماً، بإتباع الخطوات في الرسم التوضيحي التالي:



١. اختيار التصنيف الرئيسي للمشروع من القائمة المنسدلة.
٢. اختيار التصنيف الفرعي للمشروع من القائمة المنسدلة.
٣. إدخال عنوان مُعبر للمشروع يصف مكنون المشروع، بحيث يُشكل المستقلون تصور عن ماهية المشروع قبل الإطلاع على تفاصيله.
٤. تحديد المهارات التي يجب أن يتمتع بها المستقل الذي سيتقدم للمشروع.



٥. إدخال وصف دقيق للمشروع، وهذا الوصف هو عبارة عن إجابات الأسئلة التي طرحناها في الخطوة الأولى.

٦. إدخال الميزانية التي تتوقعها للمشروع، وقد تفاجأ بمستقلين يطلبون أكثر أو أقل بكثير مما تتوقع أنت، فذلك يكون إما لكونك لم تقم بدراسة كافية حول ميزانية المشروع وما تُكلفه مثل هذه المشاريع في مؤسسات أخرى أو لحاجة في نفس المستقل ذاته.
وإدخال عدد الأيام التي تتوقع أو تحتاج أن يُسلم المشروع خلالها، وفي حال طلبك أن يُسلم المشروع في مدى أقصر من العادة فلابُد أن يكون هناك مقابل إضافي، لأن المستقل سيتفرغ تماماً لإنجاز مشروعك على حساب أعمال أخرى لديه.

٧. يمكنك إضافة الملفات التوضيحية كالنماذج التي تريد لمشروعك أن يكون مقارب لها أو أي ملفات أخرى ترغب في أن يطلع عليها المستقلين قبل التقديم.

٨. النقر على الزر أنشر الآن ليتم نشر مشروعك لمرحلة تقديم العروض.

ج. خطوة تلقي العروض.



١. تظهر عروض المستقلين على مشروعك، متضمنة المبلغ و الوقت الذي يطلبه كل مستقل ليقوم بإنجاز مشروعك وقد يزيد أو ينقص عما توقعتها، وكذلك توضيح لماذا يصلح كل مستقل أكثر من غيره لتنفيذ المشروع.

٢. تظهر عروض المستقلين على مشروعك، متضمنة المبلغ و الوقت الذي يطلبه كل مستقل ليقوم بإنجاز مشروعك وقد يزيد أو ينقص عما توقعتها، وكذلك توضيح لماذا يصلح كل مستقل أكثر من غيره لتنفيذ المشروع.

د. خطوة اختيار المستقل.

بعد قراءتك لعروض المستقلين بالتفصيل وإطلاعك على معارض أعمالهم، تريد مزيد من التفاصيل حول أحدهم، يمكنك محاورته من خلال الرسائل الخاصة، ومن خلال هذه الرسائل يمكن أن تسأله ما تشاء، ويمكنك هذه النافذة من إرسال أو استقبال الملفات التوضيحية، يمكنك إجراء هذا الحوار مع مستقل أو أكثر، حتى يمكنك مفاوضة المستقل على الميزانية والوقت اللازمين لإكمال المشروع، وبعد أن تتفقا على الميزانية والزمن وباقي التفاصيل وتطمئن نفسك إليه، يمكنك الآن أن تُسلمه تنفيذ المشروع.

ولا يفوتـك تعـديل نـص العـرض إذا اتفقت مـع المستقل عبر الرسائل على بعض التفاصيل التي لم تكن موجودة في البداية، وتتأكد من أن التعديلات تمت فعلاً.



وفي حال لم تجد المستقل المناسب فإن الموقع يتيح لك إمكانية إغلاق المشروع، أما في حال اختيارك لأحد المستقلين فينبغي حينها دفع المبلغ المتفق عليه عند انتهاء المشروع فقط وبعد موافقتك عليه.

هـ. خطوة تنفيذ المشروع.

وتتسم هذه المرحلة بالمتابعة الدائمة من صاحب المشروع والمستقل، بين أخذ ورد، حتى تمام التنفيذ.



و. خطوة تسليم المشروع.

وتقييم أداء المستقل في إنجاز المشروع، ولتكن نزيهاً منصفاً في تقييمك، لأنه سيؤثر على الأعمال المستقبلية التي سيتقدم لها المستقل.

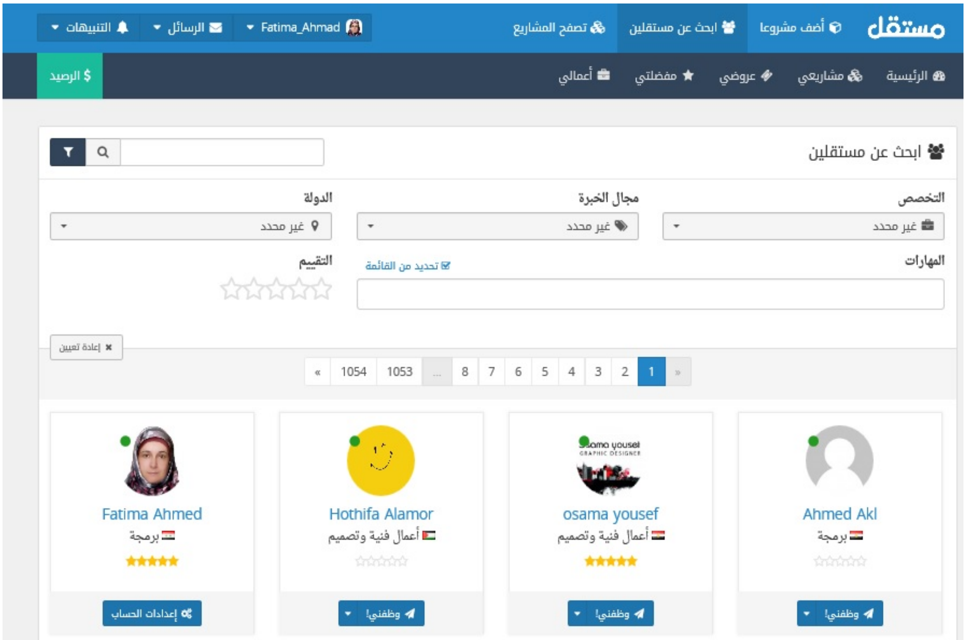




٦. أسئلة أخرى.

أ. هل يمكنني توظيف أحد المستقلين توظيفاً مباشراً؟

نعم، يمكنك دائماً توظيف مستقل بشكل خاص إذا كنت تعرف عنه السمعة الطيبة والحرفية بالعمل، أو أردت اختصار الوقت والجهد، وفي حال لم يقبل يمكنك من خلال نقرة بسيطة أن تحول المشروع لعام حتى تستقبل العروض الأخرى من المستقلين.



وحتى تتمكن من الوصول إلى المستقل الذي ترغب بتوظيفه مباشرة، توجه إلى ابحث عن مستقلين في أعلى صفحة مستقل، وأدخل الشروط التي تريدها في المستقل الذي تبحث عنه.

يمكنك عندها تصفح الحسابات الشخصية للمستقلين ومراجعة أعمالهم وتقييماتهم، وفي حال رغبتك بتوظيف مستقل معين ما عليك سوى النقر على زر وظفني! والموجود في الصفحة الشخصية لكل مستقل.

ب. ما الحل إذا كان المشروع الذي أريد تنفيذه يتطلب مهارات مختلفة؟

الحل والتنفيذ الأمثل لهذا المشروع هو تقسيمه لمشاريع صغيرة وطرح كل منها على حدة، مثل:

مشروع كتاب في المجال التقني:

- **مستقل ١** يقوم بكتابة محتوى الكتاب.
- **مستقل ٢** يقوم بالتدقيق اللغوي للكتاب.
- **مستقل ٣** يصمم غلاف الكتاب.
- **مستقل ٤** يقوم بتنضيد محتوى الكتاب.
- **مستقل ٥** تصميم محتوى الكتاب في حال إذا رغبت في إطلاق موقع له.
- **مستقل ٦** متخصص SEO إذا رغبت تسويق الكتاب وتحسين ظهوره على محركات البحث.
- **مستقل ٧** خبير شبكات اجتماعية إذا رغبت في ترويج الكتاب على الشبكات الاجتماعية.

سيمكنك من خلال هذه الخطوات توظيف الشخص الأنسب لمشروعك حتى تستلم المشروع بدقة عالية وجودة كبيرة.

ماذا تنتظر؟! ابدأ الآن على مستقل!

المراجع

١. الكتب.

- إدارة الأفراد، العمل عن بعد، معهد الإدارة، قسم إدارة الأفراد، لندن، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠١.
- جريدة الشرق الأوسط ١٩٩٥م.
- ورقة عم مقدمة في المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي (المعلوماتية في خدمة ضيوف الرحمن)، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة (صفر ١٤٢٥ هـ / أبريل ٢٠٠٤ م.
- العمل عن بعد عالميا ومجالات تطبيقه في المملكة العربية السعودية، عبد العزيز الزومان، محمد العقيلي وآخرون.

- Teleworking: guidelines for good practice, Ursula Huws and others, Brighton: Institute for Employment Studies, 1997
- Government of Ireland, "Report of the e-Work Action Forum 2001", Department of Enterprise, Tradeand Employment.
- Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, R. (Summer 2006). Training for Virtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Needs. Human Resource Management, 229-247.
- Cisco Systems, Inc. (2009). Creating a Collaborative Enterprise.
- Telecommuter, 1987, Francis Kinsman.
- Creating Virtual Teams for Engineering esign VINCENT WILCZYNSKI and JOHN J. JENNINGS US Coast Guard Academy.
- the high road to teleworking, Vittorio Di Martino Geneva 2001.
- REWORK,Jason Fried & David Heinemeier Hansson .
- Telework, A Productivity Paradox? Stephen Ruth George Mason University.

- THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?, Carl Benedikt Frey† and Michael A. borne, September 17, 2013 .
- The Managers & Supervisor's Quick & Easy Guide to Telework .
- Freelancer Manual “GET TO WORK، GROW YOUR CAREER،AND BE AN ODESK SUPER STAR!”.

٢. الموقع.

- https://www.businessdictionary.com
- http://www.yourerc.com
- https://hbr.org
- https://asnadstore.com
- https://open.bufferapp.com
- https://signalvnoise.com